

Finansiell riskhantering hos svenska mjölk-och växtodlingsföretag

- Identifiering av de avgörande faktorerna för att hantera finansiell risk på en fluktuerande marknad

Financial risk management practices in Swedish dairy and crop production farms

- Identifying key factors for managing financial risk in a volatile market

Linnéa Gustafsson





Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap, institutionen
för arbetsvetenskap, ekonomi och
miljöpsykologi

Finansiell riskhantering hos svenska mjölk-och växtodlingsföretag

- Identifiering av de avgörande faktorerna för att hantera finansiell risk på en fluktuerad marknad

Financial risk management practices in Swedish dairy and crop production farms

- Identifying key factors for managing financial risk in a volatile market

Linnéa Gustafsson

Handledare: Jan Larsson, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Examinator: Martin Melin, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Kursansvarig: Erik Hunter, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.

Omfattning: 15 HP

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Examensarbete inom företagsekonomi

Kurskod: EX0790

Program/utbildning: Lantmästare - kandidatprogram

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2018

Omslagsbild: Tidtagarur, foto: Linnéa Gustafsson 2018-05-25

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Finansiell risk, riskhantering, riskhanterings process, lantbruk, vinst, kassaflöde, marknadskris, management.

Keywords: Financial risk, management process, agricultural, profit, cash flow, market crisis, management

FÖRORD

Lantmästare-kandidatprogram är en treårig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng (HP). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 10 veckors heltidsstudier vilket är 15 HP.

Mitt intresse för hur företag lyckas att vara ekonomiskt stabila, även under perioder med lågt avräkningspris, har alltid legat i mitt engagemang och fascination. Jag har alltid tyckt att det varit en utmaning för många lantbruksföretag att vara pristagare, istället för prissättare, och rätta sig efter ett avräkningspris som varierar.

Fortsättningsvis tillkom idén, för denna studie, från diskussioner med kurskamrater. Vid våra föreläsningstimmar skapades tankarna som senare ledd fram till en intresseväckande rubrik.

Ett stort tack riktas till Jan Larsson som har varit min handledare och som alltid kommit med snabb och välbehövlig feedback under arbetets gång.

Vill också tacka företagen som ställt upp på intervjuer och som bidragit till en fördjupning.

Tack riktas även till Erik Hunter och övriga kurskamrater som bidragit med råd, granskning och synpunkter och varit till stor hjälp

Alnarp, Maj 2018

Linnéa Gustafsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	1
SAMMANFATTNING	4
SUMMARY	5
INLEDNING	6
BAKGRUND	6
BAKGRUND, MJÖLK- OCH VÄXTODLINGSSEKTORN	7
SYFTE	8
FRÅGESTÄLLNINGAR	8
AVGRÄNSNING	8
TEORETISK REFERENSRAM	10
DEFINITION AV FINANSIELL RISK	10
RISKHANTERINGSPROCESS	10
<i>Processens olika steg</i>	11
MANAGEMENTMETODER	13
<i>Flexibilitet, diversifiering, specialisering och differentiering</i>	14
<i>Samverkan, uthyrning och leasing</i>	16
<i>Ekonomiska tillvägagångssätt</i>	16
<i>Sammanfattning av managementmetoder</i>	18
DEN FÖRVÄNTADE NYTTOTEORIN	19
MATERIAL OCH METOD	22
<i>Kritik</i>	23
<i>Urval</i>	23
RESULTAT	23
TOLKNING AV FÖRETAGENS KOMMENTARER	25
DISKUSSION	30
<i>Arbetsgång</i>	30
<i>Reflektioner</i>	30
<i>Vidare analys och utredning av frågeställningarna</i>	32
<i>Fortsatt forskning och förbättringar</i>	34
<i>Slutsats</i>	35
<i>Slutord</i>	36
REFERENSER	37

BILAGOR.....	45
BILAGA 1.....	46
BILAGA 2.....	47
BILAGA 3.....	48

SAMMANFATTNING

Ett varierat avräkningspris ställer högre krav på dels hur lantbruksföretaget lyckas att behålla lönsamhet och dels företagets förmåga att anpassa sig efter dessa svängningar.

Studien omfattar en teoretisk referensram, vilken redogör för finansiell risk, managementmetoder, riskhanteringsprocess och den förväntade nyttoteorin. Genom semistrukturerade, kvalitativa, telefonintervjuer med fem växtodlingsföretagare och fem mjölkföretagare har erfarenheter och åsikter samlats in. Detta material sammanställs, undersöks och jämförs med managementmetoder, riskhanteringsprocess och riskattityd från den teoretiska referensramen. Utifrån detta resultat besvarar studien uppsatta frågeställningar.

Syftet med studien är huvudsakligen att undersöka hur mjölk- och växtodlingsföretag använder sig av managementmetoder för att minimera den finansiella risk som kan uppstå på en marknad som fluktuerar. Riskattityd och riskhanteringsprocess är också kopplade till studiens mål.

Av de resultat och analys som följer, blir slutsatsen att det inte finns någon exakt avgörande managementmetod för att hantera finansiell risk. Det består således av olika kombinationer där tajming är betydelsefullt. Även diversifiera, differentiera eller att specialisera sin verksamhet tas upp i många teoretiska referenser.

Följaktligen är medvetenheten om sitt företag och marknaden en viktig del och att ha en ekonomisk kontroll på ett eller annat vis är betydelsefullt. Det var endast lagerhållning som kunde karakteriseras av de flesta växtodlingsföretagare.

Att som företag ha en långsiktig strategi hänger nära ihop med att kunna hantera finansiell risk på marknad med svängande avräkningspris. Intressant att notera är att ingen av de intervjuade företagarna är riskneutrala. Företagarna är mer extrema i sin riskattityd vilket kan peka på att det är dessa som bedriver företag med en positiv lönsamhetsutveckling.

SUMMARY

A varied settlement price imposes higher requirements on how the agricultural business manages to maintain profitability and partly the ability of the company to adjust to these fluctuations.

This study includes a theoretical framework, which describes financial risk, management methods, the risk management process and the expected utility theory. Through telephone interviews with five crop production farmers and five dairy farmers, experiences and opinions have been gathered. This material is compiled, examined and compared with management methods, the risk management process and risk assessment from the theoretical framework. Based on the results, the questions to this study has been answered.

The purpose of the study is mainly to investigate how milk farmers and crop production farmers use management methods to minimize the financial risk that may arise in a fluctuating market. Risk-attitude and the risk management processes are also linked to the sentence of this study.

From the results and analysis that follows, it is concluded that there is no exact decisive management method for managing financial risk. It rather consists of different combinations where timing is clear. Diversifying, differentiating or specializing of a company, is also mentioned by many theoretical references.

Consequently, awareness of their company and market is an important part and it also valuable to have an economic control. It was only stockholding that could be characterized by most of the crop production farmers. A company with a long-term strategy is closely linked to managing financial risk in a market with a fluctuating settlement price. It's interesting to highlight that none of the interviewed companies are risk-neutral. The business owners are more extreme in their risk attitude, which may point to the fact that they are doing businesses with a positive profitability trend.

INLEDNING

Bakgrund

Det är fortfarande många lantbruksföretagare som upplever att deras lönsamhet är ganska dålig eller mycket dålig (Bäckström et al. 2018; Karlsson 2017). Från hösten 2016 och fram tills nu är det i genomsnitt strax över 50 % av lantbruksföretagarna som upplever en sämre lönsamhet, se figur 1 (Bäckström et al. 2018). Enligt lantbruksbarometern är det många, 86 %, som planerar att genomföra åtgärder för att förbättra lönsamheten. Affärsplanering och prissäkring anses vara en del av åtgärderna. 6 % utav lantbruksföretagen genererar återkommande en negativ vinstmarginal, medan bara 14 % beskriver att lönsamheten räcker till löpande utgifter, lön och investeringar. Antalen begärda amorteringsanstånd och minskade amorteringar ligger på 8 %. Sett över hela lantbruksbranschen är det få företag som har en vinstmarginal på 5 % eller mer, se figur 2 i bilaga 1.

TABELL 1				
Upplevd lönsamhet idag, procentandel				
Svarsalternativ	H 2016	V 2017	H 2017	V 2018
Mycket god	2%	1%	3%	3%
Ganska god	35%	41%	52%	49%
Ganska dålig	38%	43%	35%	37%
Mycket dålig	24%	14%	10%	10%
Tveksam/Vet ej	1%	1%	0%	2%

Figur 1. Upplevd lönsamhet (Bäckström et al. 2018)

Karlsson (2017) anser att företagandet handlar om att ett företag borde ha som krav att företaget skall generera vinst (Karlsson 2017). Det är värt att belysa att företag kan tolerera ett lägre resultat vid olika faser så som expansionsfas, generationsskiftesfas och nystartsfas. Vidare nämner Karlsson (2017) att en längre period med negativ vinstmarginal bör undvikas då det utsätter företaget för olika finansiella risker. Branschen som helhet är i behov av lönsamhet för att kunna växa och bli konkurrenskraftig likt vad som är målet med den nationella livsmedelsstrategin. (Näringsdepartementet 2017). Visionen som är uppsatt är följande: ”Den svenska

livsmedelskedjan år 2030 är globalt konkurrenskraftig, innovativ, hållbar och attraktiv att verka inom.” (Näringsdepartementet 2017).

Det är speciellt de senaste åren som marknaden har blivit allt mer dynamisk och lantbruksföretag är idag allt mer påverkade av om vad som sker i omvärlden (Harwood et al. 1999; Svensson 2013; Ektander 2016; Bäckström et al. 2018; Karlsson 2016; Boehlje 2002). Prissättning på producerade bulkråvaror styrs utifrån ett världsmarknadspris. Intäkterna till ett företag kan därmed minska drastiskt eftersom marknaden är alltmer volatil och oförutsägbart. Det hela gör att det ställs stora krav på både den enskilda företagaren och dennes sätt att hantera dessa fluktuerande svängningar. Risk och osäkerhet är omöjligt att undgå och resultat visar att lönsamhetsutveckling har varierat kraftigt mellan år 2005-2013 (Hardaker et al 2015; Drollette 2009; Karlsson 2016; Campello et al. 2011; Miller et al. 2004). Det är utvecklingen av avräkningspriser, produktionsfaktorpriser och produktivitet som är de mest påtagliga områdena för lönsamhetsutvecklingen (Karlsson 2016; Boehlje 2002). Inom lantbruksbranschen har strukturförändringar skett och många snabba förändringar de senaste åren gör att risk och osäkerhet ökat samtidigt som lantbruksföretag har fått nya synsätt på risk och osäkerhet (Boehlje 2002; Bäckström et al. 2018).

Med denna bakgrund är det i hög grad intressant att ta reda på hur lantbruksföretag gör för att minimera finansiell risk på en marknad med ett varierande avräkningspris.

Bakgrund, mjölk-och växtodlingssektorn

Avräkningspris (A-index) är det index som visar prisutvecklingen på avräkningspriset. (Jordbruksverket 2015; SCB 2018). Som är nämnt tidigare så är det mycket globala händelser, resultat och utvecklingar som påverkar avräkningspriset (Tomek & Peterson 2001; Arnold 2002; Ektander 2016; Svensson 2013; Karlsson 2016; Velandia et al 2009; Zulauf & Orden 2012).

Mellan år 2012 och 2015 sjönk avräkningspriset för mjölk med 22,8 % (SCB 2018). Sett under åren visar jordbruksverkets statistik att avräkningspriset på mjölk låg på ca 2,80 kr per kg år 2005 och 2006, efter det skedde en stigning (Jordbruksverket 2015). År 2009 var det återigen ett avräkningspris på under 3 kr per kg. Avräkningspriset steg sedan för att återigen följas med en sänkning mellan år 2014 och 2015. I en period under 2016 var avräkningspriset lågt och sista halvan av året 2017 steg avräkningspriset.

För växtodlingens del var det högt A-index under 2008 och ner mot väldigt lågt avräkningspris framförallt under hela 2009 (Eklöf, 2014). År 2010 och 2012 skedde prishöjning och däremellan svängningar. Samma gäller för åren 2016 och 2017, där det har varit fluktuerande avräkningspris för växtodling, inga speciellt höga pristoppar och ingen extrem nedgång (SCB 2018). Mellan januari 2017 och januari 2018 sjönk avräkningspriset med omkring 5 %.

Detta speglar vad som sker på en marknad, där man som producent är pristagare och avräkningspriset styr intäkterna från den producerade råvaran. Det hela förstärker bilden

av att ta reda på hur ens företag gör för att hantera en nedgång i avräkningspris och därmed undvika finansiell risk.

Syfte

Denna studie ska undersöka hur mjölk- och växtodlingsföretag använder sig av managementmetoder för att minimera den finansiella risk som kan uppstå på en marknad som fluktuerar.

Målet, efter avslutad studie, är att identifiera vilka managementmetoder företagen använder sig av och om företagen utövar någon typ av riskhanteringsprocess i sin strategiska planering, samt dels kartlägga företagarnas syn på riskattityd.

Målgrupp för studien är mjölk- och växtodlingsföretag, men även företagsledare inom lantbruk, med syftet att förstärka deras kompetens av finansiell riskhantering och skapa nya synsätt inom ämnet.

I övrigt är syftet också av intresse för ekonomiska rådgivare, olika kreditinstitut, partners och intressenter för att öppna upp för nya funderingar och utveckling för att minimera finansiell risk hos mjölk- och växtodlingsföretag.

Frågeställningar

- Hur kan finansiell risk i mjölk- och växtodlingsföretag minimeras på en fluktuerande marknad och vilka är de mest avgörande managementmetoderna?
- På vilket sätt fungerar en riskhanteringsprocess?
- Varför och hur påverkas managementmetoderna av olika riskattityder?

Avgränsning

Studien upptar endast finansiell risk och analyserar den finansiella riskhanteringsprocess som sker i mjölk- och växtodlingsföretag. Det finns även många andra risker som ett företag utsetts för så som väderrisk, social risk och politisk risk, mm, vilka inte upptas av studien och anses inte relevanta för studiens syfte.

Det är företag med en omsättning över 20 miljoner kronor och som haft en positiv lönsamhetsutveckling de senaste åren som har intervjuats. Mjölk- och växtodlingsföretagare valdes, dels för att dessa utgör en stor del i av lantbruksföretagen i

Sverige och dels för att enbart angripa bulkproducenter, vars pris på producerad råvara sätts utifrån ett avräkningspris. Detta gör dessa företagare till pristagare på en världsmarknad.

Varje företag är unikt och alla har olika förutsättningar, det avspeglas i hur varje enskild företagare driver sitt företag under en marknadskris och vilka beslut som fattas.

TEORETISK REFERENSRAM

Här behandlas teorin som studien baseras på. Litteraturen tar upp de tillvägagångssätt eller metoder som företag bör använda sig av för att ha bättre management för att hantera finansiell risk. Det som beskrivs här är definitionen av finansiell risk, riskhanteringsprocess, managementmetoder och den förväntade nyttoteorin. Olika författares åsikter som anses betydelsefulla tas upp och du som läsare skall få en ökad förståelse för området.

Definition av finansiell risk

Enligt Harwood et al. (1999) så uppstår finansiell risk när kassaflödet i företaget varierar och har en nedåtgående trend. För Gabriel & Baker (1980) innebär finansiell risk att kassaflödet inte längre räcker till för att få dels den vinst ett företag behöver för att vara stabilt samt att avkastningen på totalt kapital minskar. Företaget har inte förmåga att betala sina kortsiktiga och långsiktiga skulder, vilket i huvudsak är det samma som kreditproblem (Arnold G 2002; Harwood et al. 1999; Boehlje 2002).

Inom begreppet finansiell risk ligger pris, kostnad, likviditet, kredit, finansiering, skulduppsättning, soliditet och vinst, likvida medel, inflation, ränta, köpkraft och lönsamhet (Santomero & Babbel 1997; Harwood et al. 1999; Verbano & Venturini 2013; Boehlje 2002). Många studier beskriver finansiell risk som en kombination av affärs- och marknadsrisk, så dessa tre begrepp ligger i nära samband med varandra (Miller et al 2004; Tomek & Peterson 2001).

Riskhanteringsprocess

En riskhantering är en metod som systematiskt bearbetar olika steg för att få grepp om ett management kring riskhanteringsprocessen (Hardaker et al. 2015; Santomero & Babbel 1997; Harwood et al. 1999; Verbano & Venturini 2013; Boehlje 2002; Nilsson 2003; ISO 31000. 2009).

För att undvika förluster och skapa sig utvecklingsmöjligheter är detta ett sätt för företag att kunna hantera detta på. Den hjälper kontinuerligt till i många olika hänseenden att fatta beslut i och med att olika osäkra alternativ kan väljas och minska effekten av risken (Harwood et al.1999; Verbano & Venturini 2013; Kaplan 1997; Nilsson 2003; ISO 31000. 2009; Brehmer & Sahlin 1994).

Riskprocessens uppgift är att mäta riskens sannolikhet, påföljande effekter och i slutändan fatta beslut om hur risken kan reduceras. Det primära syftet med

riskhanteringsprocesser är, enligt en studie från Purdue University, att 1. Förutspå att en ofördelaktig händelse kan inträffa och jobba för att motverka sannolikheten att den faktiskt inträffar och 2. Genomföra de handlingar som reducerar de negativa konsekvenserna om händelsen inträffar (Patrick 2000; Nilsson 2003).

Företag har behov av att ständigt bli bättre och bättre, vilket i sig kan leda till förändring och förändringar kan var riskabla i sig (Hardaker et al. 2015). Det kan gälla hur man ska hantera hot mot företaget eller att riskabla investeringar som möjliggör ett förbättrat resultat på sikt för företaget.

Företag som på ett mer strukturerat sätt genomför riskhanteringsprocessen kan utöva sin strategi mer effektivt och vara en aktiv aktör på marknaden och på så vis hantera varje osäkerhet och därmed minska dess kostnad (Smit & Watkins 2012;Boehlje 2002).

Riskhanteringsprocessen är också ett sätt att göra en objektiv granskning av en företagsledares handlingar. Modellen underlättar för företaget att dels göra prioriteringar och dels att minska plötsliga överraskningar. Hela processen bör integreras i företagets strategiska planering och är kontinuerlig och bör uppdateras på ett strukturerat och systematisk sätt (Verbano & Venturini 2013; Boehlje 2002;ISO 31000. 2009;Öhlmer et al. 2000).

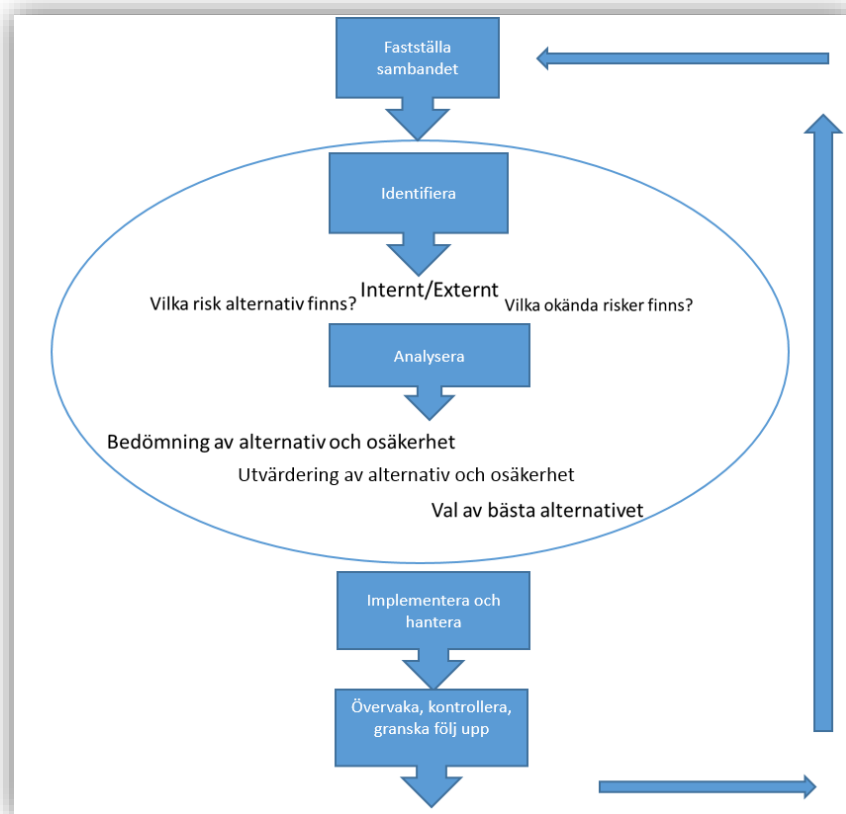
Processens olika steg

För det första gäller det för företaget att förstå vilket samband risken har, med olika externa omständigheter, och vilka speciella parametrar som är att hantera (Hardaker et al. 2015; ISO 31000. 2009). Det kan gälla på vilken nivå en specifik risk är kopplad och om det är den nivå som sedan tar beslut. Det är även viktigt att förstå vilka andra som kommer att påverkas av resultatet av beslutet, det kan gälla personal, kunder, leverantörer, familjemedlemmar, rådgivare och övriga intressenter som på något vis har en koppling till företaget. Meningen är att upprätthålla relationerna för de personer som är involverade i antingen hanteringen eller som kommer att påverkas av beslutet. Inom fastställandet av risken innebär det också att avgöra vilka riskbeslut som är prioriterade och vad som är orsaken.

Riskhanteringsprocessen är en modell som består ytterligare av fyra steg, dessa steg består av identifiering, analysering, implementering samt kontroll (Hardaker et al 2015; Patrick 2000; ISO 31000. 2009). Se figur 3 över processens olika steg.

Identifiering av risken handlar om att överväga vad som kan gå fel, hur sannolikheten är och hur troliga och allvarliga kommer konsekvenserna bli, vilken effekt det får på företaget (Verbano & Venturini 2013; ISO 31000. 2009).

Detta steg är viktigt då det också ska förhindra så att ingen risk glöms bort och företaget skall bli medveten om vilka risker som existerar. Det kan finnas risker som kan behandlas av företaget men också risker som kan bäras av företaget. För att företaget ska bli konkurrenskraftigt krävs kanske en riskfylld förändring eller investering och då krävs en noggrann identifiering för just den specifika risken innan nästa steg i modellen tar vid.



Figur 3. Riskhanteringsprocessens olika steg (Hardaker et al. 2015; ISO 31000. 2009).
Egen bearbetning

Steg nummer två är analys av risken. Det innebär en bedömning av sannolikheten för risken och bedömning av vilket resultat som förväntas uppnås (Verbano & Venturini 2013). Det finns olika typer av riskanalysmallar för företag att ta hjälp av i denna etapp så som avancerade beräkningar eller subjektiva bedömningar (Hardaker et al 2015; Verbano & Venturini 2013; Boehlje 2002). Till sist, efter all utvärdering, tas ett beslut om vilket alternativ som är bäst tillämpligt som metod eller verktyg för att hantera den specifika risken. I detta slutstadium av analys- och bedömningssteget har företaget och eller företagsledaren uppnått en acceptans för risken (Nilsson 2003).

Det är en viss färdighet som krävs av företagsledaren för att ha en förmåga att identifiera och analysera risker för att säkrare kunna ta fördelaktiga beslut (Smit och Watkins 2012). Hela riskhanteringsprocessen innefattar också, som nämnts tidigare, även beslutsfattande (Hardaker et al. 2015; Boehlje 2002; ISO 31000. 2009).

Beslutsfattande består av val, att välja handlingsalternativ och att rationalisera val på en osäker marknad (Hardaker et al. 2015; Öhlmer et al. 2000). Alla beslut ett företag tar leder till en viss riskexponering för vi vet inte vilka konsekvenser beslutet får i framtiden (Hardaker et al. 2015; Boehlje 2002; ISO 31000. 2009).

Att implementera och hantera är nästkommande steg. Här kan företaget med fördel använda sig av infasning av metoden, vilket är synonym med att man lär som man gör och större förändringar blir små stegvisa förändringar istället (Miller et al. 2004). Detta arbetssätt stimulerar involverande parter och en acceptans för beslutet uppnås på ett snabbare och positivare sätt.

Övervakning och att följa upp är ett viktigt steg där modifiering kan göras för att tillvägagångssättet, för att minimera risken, ska anpassas och bli så bra som möjligt (ISO 31000. 2009). Kontroller och granskning behövs kontinuerligt för att garantera att inget extra verktyg eller metod behövs.

För att hela riskprocessen skall ha betydelse krävs det en bra kommunikationsförmåga mellan företagsledare och medarbetare (Miller et al. 2004; ISO 31000. 2009). Det som är relevant är även att processen skall ingå i ett system, där hela företaget vet vad som pågår, ekonomisk ställning, förbättringsarbete och resultat. Helheten är att företaget ska ha en väl uttalad strategi.

Att ha möjlighet och tidsutrymme att studera val av metod är gynnsamt för efterföljande beslutsfattande och implementering, det tar tid att inhämta betydelsefull information. (Miller et al. 2004).

Managementmetoder

För att kunna hantera en finansiell risk finns det olika tillvägagångssätt ett företag kan använda sig av. Företaget vill kunna reducera risken på ett mer strategiskt sätt för att klara sig ur en prisnedgång på marknaden (Brehmer & Sahlin 1994). Dessa metoder är också värdefulla för att kunna upprätta affärs- och marknadsplaner och därigenom utveckla företaget, minska finansiell risk samt också öka lönsamheten (Drollette 2009).

Valet av marknad för ett företag att befinna sig på vad gäller försäljning och position kräver också stort hänsynstagande och managementmetoder (Miller 1992).

En form av försäkring för inköp och försäljning anses vara väldigt viktigt (Miller 1992; Harwood et al. 1999; Patrick 2000). Alla typer av försäkringar bör ses över och man bör försöka finna det som är mest optimalt för företaget. Inom finansiell risk handlar försäkringar främst om terminskontrakt och handel med framtidskontrakt, så kallade futures (Harwood et al. 1999; Miller et al 2004; Tomek & Peterson 2001). Det är en fördel för framtida förbestämda, antingen leveransvaror eller insatsprodukter. Marknadspris som terminspris, spotpris och avräkningspris bör företagsledaren följa, det underlättar kommande beslut om exempelvis försäljning och lagerhållning (Tomek & Peterson 2001).

Det kan också röra sig om andra kontrakt och andra alternativa avtal för den producerade råvaran vilket gör att företaget får en jämnare inkomstnivå och full kontroll. (Harwood et al. 1999). Ett kontrakt med fast pris gör att företaget undviker att hamna i finansiell risk men samtidigt avstår då företaget att ta del av en positiv prisutveckling. Att kunna lagerhålla den producerande råvaran är ytterligare en metod som är viktigt för

att kunna avstå från att sälja när marknadspriset sjunker. För produktion av råvaror som säljs kontinuerligt under året, exempelvis mjölkproduktion, så ska det strävas efter att ha ett så bra genomsnittligt pris som möjligt under månaden, kvartalet och året, där löpande priskontroll ständigt utförs (Patrick 2000).

Att verka på osäkra marknader är både ett möjlighetsalternativ och en riskexponering (Miller, 1992; Velandia et al. 2009; Urwitz, odaterad). För att hantera detta är ett sätt att helt undvika osäkra marknader och att företaget avstår från att vara aktiv på just den marknaden.

För att vidare kunna ta ställning till osäkra marknadsvarianter så kan företaget jobba med kontroll, det kan vara politiska aktiviteter som rör olika handelshinder, lagar och regler specifika för branschen, konkurrensanalys och förstärka sitt egna företags marknads styrka och därigenom minska hot från konkurrenter (Magretta 2011; Miller 1992). Olika påverkansmetoder kan fungera här också genom reklam och kampanjer för konsumenter (Miller 1992). Företaget verkar vertikalt för att styra och förstärka positionen på den osäkra marknaden. Sammanslagningar, fusioner, förvärv och andra typer av samarbete spelar också roll för att minska riskexponeringen och detta är mer ett horisontellt arbete. Ett företag kan efterlikna ett branschledande företag för att på så vis succesivt ta sig in på nya marknader. Det som sker är en imitation av produkten och kan vara mindre, det viktiga är att denna typ av att skaffa sig en lägre kostnad kan vara bra på kortare sikt men behöver utvecklas på längre sikt och det kan vara svårt för företaget och verkligen förstå ett annat företags effektiva processteknik.

Flexibilitet, diversifiering, specialisering och differentiering

Förmågan för ett företag att vara flexibelt och att snabbt kunna anpassa sitt företag efter rådande förhållanden på marknaden är en annan managementmetod för att minska finansiell risk (Miller 1992; Tang & Musa 2011; Miller et al. 2004). Det är inte att företaget försöker höja nivån av kontrollen för framtida osäkerheter utan mer ett sätt att rätta sig efter situationen och att vara förändringsbenägen (Miller 1992; Miller et al. 2004). Det kan röra sig om att ha en flexibel arbetsstyrka vad gäller tillfälligt arbete, färdigheter och utbildning, rätt personal på rätt plats, anställningsavtal och olika dialoger. Med flexibilitet menas också att snabbt kunna ändra sin råvara, så som design, volym, innehåll, kvalitet o.s.v. (Tang & Musa 2011). Här berörs också det tillvägagångssättet att skjuta upp framtida investeringar så som nya maskiner, mark och annan utrustning för att undvika stora utgifter under en sjunkande prisnedgång (Baker 1984; Harwood et al 1999). Vidare innefattar flexibilitet även att ändra det avsedda ändamålet för sina anläggningstillgångar och att kunna överta andras anläggningstillgångar (Miller et al. 2004)

Att ha många olika leverantörer av insatsprodukter gynnar också företaget i och med att en anpassning kan ske till den mest lämpande leverantören i den specifika situationen, en utvärdering av leverantörerna bör ske (Miller 1992; Seuring & Müller 2008). Det ger företaget en fördel för att lättare kunna reagera på ingående svängningar och om det är lämpligt med att ha vissa insatsmedel i lager under en tidsperiod (Miller 1992). Även att kunna vara flexibel i ett sätt att överföra resurser och insatsvaror inom och mellan

företag skapar också en bättre anpassning till ett nedåtgående marknadspris. Att snabbt kunna justera prisnivån till konsumenterna är viktigt, det kan göras genom löpande och kontinuerliga priskontroller.

När prisnivån sjunker bör företag vara flexibla att kunna se de möjligheter som dyker upp, det kan gälla att satsa på tillväxt och expansion men även också ta sig in på nya marknader (Miller 1992; Abuzar & Eljelly 2004). Att vänta med en långsiktig och större investering när den finansiella risken är hög är ett sätt att hantera nedåtgående råvarupriser (Swinnen & Gow, 1999; Miller 1992; Minton & Schrand 1999; Gilchrist & Himmelberg 1995). Tajming, och som nämnts tidigare, flexibiliteten är avgörande faktorer här (Boehlje 2002; Abuzar & Eljelly 2004).

Diversifiering av sitt företag är också det ett sätt att ta sig in på nya marknader och att undvika den finansiella risken som annars hade uppstått på befintlig marknad (Miller 1992; Tang & Musa 2011, Harwood et al. 1999; Ross et al. 2008). Det rör sig här om produktdiversifiering, ny teknik och innovation men även en översyn av geografisk position (Harwood et al. 1999; Andersson et al. 2016).

Under begreppet innovation ingår också att företagsledaren kan undersöka möjligheterna för vidareförädling av råvara, inom det befintliga företaget, och på så vis bli differentierat (Boehlje 2002). Ett annat sätt kan vara att förändra i distributionskedjan eller i andra delar av värdekedjan från processen av råvara till slutkonsument. Det tenderar allt mer idag till att nya segmenterade och eller nischmarknader uppstår inom livsmedels- och lantbruksbranschen vilket gör att avräkningspriset som är satt på världsmarknaden blir mindre viktigt (Bäckström et al. 2018). Istället blir företaget sin egna prissättare istället för en pristagare (Boehlje 2002; Johansson & Runsten 2005).

Att utveckla nya verksamhetsgrenar i det befintliga företaget ger en jämnare avkastning på totalt kapital och sprider också ut intäktsmöjligheter samt att chansen är liten för förlust, inom alla verksamhetsgrenar samtidigt (Rugman 1979; Harwood et al. 1999; Miller et al. 2004). Mångsidighet är därmed viktigt vid valet av grödor och olika produktion i företaget (Harwood et al. 1999). I motsats till diversifiering finns specialisering som en metod. Tillvägagångssättet möjliggör exempelvis att bli riktigt bra och marknadsledande inom just ett segment. Det kan också innebära att företagsledaren försöker anpassa företaget efter ett sorts beställningssystem och inriktning (Harwood et al. 1999; Patrick 2000), men också precisionsproduktion (Boehlje 2002).

En annan viktig punkt att ta ställning till är olika avgränsningar, så kallade trade offs (Magretta 2012; Miller et al. 2004; Nilsson 2003). För att minimera den finansiella risken kan ett avslut vara en åtgärd. Exempelvis kan det vara att upphöra med en förädlingsgren och helt gå tillbaka till endast produktionsprocessen. En annan avgränsning kan vara att säga upp personal (Holmström & Lindholm Gunnar 2011).

Det är aktuellt att se sig om efter annan sysselsättning utanför företaget, vilket då säkerställer en till intäktskälla (Drollette 2009; Mishra & Barry 1997; Arias et al. 2000). Inom just dessa metoder, diversifiering, utveckling, differentiering, specialisering och att se andra möjligheter, utgör marknadsföring en viktig del enligt Drollette (2009); Boehlje

(2002); Goodwin & Kastens (1996). Att ha sysselsättning utanför företaget ger mindre variation i inkomstnivåer (Mishra & Barry 1997; Arias et al 2000).

Samverkan, uthyrning och leasing

Olika typer av samordning kan också minska den finansiella risken (Boehlje 2002). Det kan vara samverkan kring maskiner och utrustning, bilda affärspartners, samarbete vid försäljning. De bästa förutsättningarna i varje enskilt företag kan därmed utnyttjas bättre vid en sammankoppling av fler företag (Boehlje 2002). Ägandet och driften av ett företag fungerar bättre med en spridning av olika personligheter, släktskap och andelar (Miller et al. 2004).

Företag kan minska finansiell risk genom uthyrning av utrustning eller inhyrning av resurser (Swinnen & Gow 1999; Drollette 2009). Där Drollette (2009) påpekar att onödiga lån på utrustning kan undvikas genom att hyra in ny och tillförlitlig teknik som gör produktionen effektivare och driftssäkrare. En produktion utan onödiga stopp gynnar minimering av finansiell risk.

Leasing är också en form av avtal (låneavtal) som kan användas för att kontrollera företagets tillgångar (Gloy & LaDue 2003; Drollette 2009; Perry 1997). Leasing kan exempelvis gälla för maskiner. Att hyra eller arrendera mark är också ett sätt för att reducera finansiell risk och kan även ses som diversifiering. Dock innebär detta ofta en längre tidsprocess, vilken är ett hinder om marknaden snabbt vänder neråt (Drollette 2009; Perry 1997).

Ekonomiska tillvägagångssätt

Finansiell struktur och finansiella kontrollsystem är viktig för att ha långsiktigt goda förhållanden mellan olika kreditinstitut och det enskilda företaget (Healy & Wahlen 1998; Gloy & LaDue 2003; Franks 1998). En nuvärdesanalys, som granskar företagets nuvarande ekonomiska situation, görs via genomgång av resultat- och balansräkning, skuldandel, likviditet och soliditet och kassaflöde (Drollette, 2009). Vidare anser, Drollette (2009), att nyckeltal bör sättas upp för vart och ett av dessa områden så att det skapas en bättre ekonomisk översikt som hjälper företaget med vägledande beslut vid nedgång på marknaden. Studie från 1980-talet bland 1276 brittiska lantbruksföretag visar att 45 % minskade den finansiella risken genom att öka produktion, 32 % minskade kostnaderna, 5 % sålde tillgångar, i detta fall mark, och resterande 18 % fick finansiella råd för att kunna hantera den finansiella risken (Franks 1998).

En regelbunden dialog och kontakt med sitt kreditinstitut gör det lättare att kommunicera när nedgång sker och kreditinstitutet är mer förberedd på och kan lättare hjälpa till med exempelvis rådgivning, placeringar, amorteringskrav, räntor o.s.v. (Franks 1998; Swinnen & Gow 1999; Irwin et al. 2000). Att som företagsledare kunna ta hjälp av specialistkunskap för ekonomisk vägledning gör det lättare att identifiera och analysera osäkerheten i riskhanteringsprocessen (Swinnen & Gow 1999; Irwin et al. 2000).

Företag bör ha en välstrukturerad skuld, vilket innebär en för företaget avsedd amorteringsplan samt uppnå en balans mellan kortsiktiga och långsiktiga skulder (Miller et al. 2004).

Det kan också vara fördelaktigt att se över de kreditinstitut som företaget har i dagsläget (Swinnen & Gow 1999). Om räntesatsen på ett långsiktigt lån skall vara rörlig eller bunden är upp till varje enskilt företag men här skriver en hel del studier att just medvetenheten är det viktigaste (Drollette, 2009; Harwood et al 1999; Patrick 2000).

Självlikviderande lån är ett sätt som minskar den finansiella risken (Drollette 2009). Det beskrivs som ett lån som återbetalas av produktionen, exempelvis lån för odling och lånet kommer därefter att betalas tillbaka när grödan säljs. Alternativt lånar företaget för mjölkkor och betalar tillbaka lånet först när det producerade mjölken säljs. Att ha en checkkredit är också en fördel för att hantera finansiell risk, som då också kan utnyttjas mer (Harwood et al 1999; Patrick 2000; Holmström & Lindholm 2011).

En metod som också tas upp av litteraturen är att företag bör kunna hålla koll på finansiell effektivitet och det som avses då är ett redskap för att på ett smidigt sätt kunna se vad det är som genererar intäkter till företaget, vad som faktiskt har sålts och om det finns lagom lagrad mängd av insatsvaror och eller försäljningsråvaror (Swinnen & Gow 1999). Ett tecken på en bra finansiell struktur är att företaget har kontroll över lönsamheten på gården, kassaflöde och belåningsgrad. Just att ha kontroll och förståelse över kassaflödet anses vara viktigt för finansiell hantering på en volatil marknad (Tang & Musa 2011; Kamath 1989; Campello et al. 2011; Tweeten L-G odaterad; Drollette 2009; Patrick 2000; Franks 1998; Cressy 1995; Miller et al. 2004; Minton & Schrand 1999). Ju högre krav företaget har på sig och ju högre andel av kassaflödet som måste gå till löpande kostnader, skatter, amortering, ränta och löner, desto svårare är det för lantbruksföretaget att ta risk och genomgå en nedgång på marknaden (Patrick 2000; Miller et al 2004; Minton & Schrand 1999). Beskrivning av kassaflödet visar företagets flöde av likvida medel, faktiska in- och utbetalningar (Kinserdal 1995; Wolk & Tearney, 1997).

Kassaflödet kan med fördel användas av företagsledaren för att se trender i både kostnader och intäkter och se att flödet av pengar uppnår behovet av ekonomisk stabilitet och finansiell effektivitet. (Drollette 2009). En fördel kan vara att avsätta en viss del av kassaflödet till en finansiell reserv, även kallad buffert (Patrick 2000). Lantbruksföretag bör också göra en form av känslighetsanalys eller en så kallad stresstoleransanalys för att se utfallet om avräkningspriset sjunker (Boehlje 2002). En form av scenariobaserad analys. Detta gör att företagsledaren får förståelse för vad som kan förväntas av effekten på det ekonomiska resultatet vid en nedgång på marknaden (Boehlje 2002; Patrick 2000). Att ha en positiv vinstmarginal innebär bland annat ett ökat fokus på att öka intäkterna, förståelse för driftskostnader och att marknadsföra sina råvaror.

Studien av (Gloy & LaDue 2003) skriver om ett försök från 92 mjölkgårdar i USA som visar att en majoritet av lantbruksföretag använder sig av löpande jämförelse med företagets ekonomiska effektivitet och det årliga resultatet för att lättare kunna fatta beslut. Vidare visade studien att lantbruksföretagen även hade finansiella analysmöten

för att kunna göra de ändringar i driften som krävs för att undvika finansiell risk. Enligt resultatet är det dock under 20 % av lantbruksföretagen som har regelbunden översyn av kassaflödet (Gloy & LaDue 2003). Det är 30 % av lantbruksföretagen som jämför priser, erbjudanden och avgifter mellan olika kreditinstitut och leverantörer av insatsvaror. Räntor bör också jämföras (Holmström & Lindholm 2011).

Att bygga upp en buffert och på så vis en likviditetsreserv för att kunna jämna ut de brister som uppstår i kassaflödet för att undvika negativt resultat är ett sätt för företaget att skapa sig en tillgång att använda (Gabriel & Baker 1980; Campello et al. 2011; Harwood et al 1999; Patrick 2000; Gilchrist & Himmelberg 1995). Studie gjord i USA visar att lantbruksföretag gärna ser till att ha en ekonomisk buffert och att det är den främsta metoden för att kunna hantera en prisnedgång (U.S. Department of Agriculture 1996). Bufferten eller också den finansiella reserven kan bestå i bankkonton, fonder och aktier (Patrick 2000; Benirschka & Binkley 1995). En reserv behöver inte vara av denna karaktär utan kan också bestå av foderlager och överkapacitet på maskiner enligt Miller et al (2004).

Finansiella kontrollsystem som är av betydelse är upprättelse av budget, flödesprognoser olika analyser och låneförfrågningar (Gloy & LaDue 2003). Andra system som är viktigt för kontroll och uppnå finansiell effektivitet är att ha en fungerande faktureringsstruktur, och ett betalningssystem. (Abuzar 2004; Miller et al 2004; Holmström & Lindholm 2011). Större årliga betalningar, exempelvis arrende, amortering och ränta kan fördelas ut månadsvis istället (Patrick 2000; Miller et al. 2004).

Ett annat ekonomiskt alternativ kan vara att minska på företagsledarens uttag av lön från företaget eller sälja av outnyttjade tillgångar (Miller et al. 2004).

En fallstudie gjord i Sverige år 2010 (Högberg 2010) bland sju stycken lantbruksföretag visar att samtliga inte skulle öka produktionen som en metod för att hantera finansiell risk enligt Högberg (2010). De skulle titta på att minska kostnaderna och ta hjälp av en ekonomisk rådgivare. Att sälja av vissa tillgångar ansågs också som ett alternativ men inte i första hand.

Sammanfattning av managementmetoder

Sammanfattningsvis antyder studier att företagsledare använder sig av en kombination av alla dessa ovan nämnda managementmetoder för att minska den finansiella risken. Att ha kontroll på kassaflödet och att tillhandahålla information om bland annat marknaden och omvärlden är två metoder som beskrivs som de främsta tillvägagångssätten (Patrick 2000; Franks 1998; Boehlje 2002; Bramby & Rundborg 2000). Ett bättre sätt för att öka medvetenheten kan man säga. I första hand sätter litteraturen att tillvägagångssätt som diversifiera, specialisera eller differentiera verksamheten, se bilaga 2.

Förmågan för ett företag att vara flexibelt och ha tajming beskrivs också som positivt i majoriteten av dessa studier (Patrick 2000; Boehlje 2002; Miller et al. 2004; Tauer

1986). Flexibilitet, anpassning och förändring är en ledarskaps- och företagsfaktor, där många omständigheter styrs av organisationsstruktur och beslutsnivåer i det enskilda företaget (Miller et al. 2004).

Olika företagsledare och företag har olika förutsättningar och omständigheterna kan vara helt olika så det är mycket som pekar på att det finns många olika individuella svar på vilken eller vilka managementmetoder som används (Patrick 2000). Eftersom marknaden är dynamisk och strukturen inom lantbruket förändras kan därmed de bästa användbara metoderna och tillvägagångssätten för att minska finansiell risk variera (Patrick 2000; Bodnar et al 1998).

Den förväntade nyttoteorin

Detta är en teori som tas upp av Hardaker et al (2015) och Lumby & Jones (2003), vilken handlar om hur riskbenägen en person eller ett företag är i förhållande till insatsen och resultatet. Det är nödvändigt att rätta sig efter risken, olika individer har olika attityder till risk, vilket påverkar beslutsfattandet för vilket tillvägagångssätt som väljs för att hantera risken (Lumby och Jones 2003).

Eftersom det finns många olika metoder att hantera finansiell risk på, enligt ovan, så görs det med en kombination av situationen och företagsledarens riskbenägenhet (Drollette 2009). Företagsledarens uppfattning och attityd om risken har stort inflytande över vilken riskhanteringsstrategi som väljs och således också managementmetod (Harwood et al.1999; Patrick 2000; Manfredo & Leuthold 1999; Lumby & Jones 2003). Vidare gör företagsledaren en avvägning mellan den förväntade avkastningen på risken och tillvägagångssätt. En studie visar att ju mer omvärldsspaning som görs i kombination med hög flexibilitet, desto lättare är det för företagsledaren att fatta beslut om vilken metod som skall användas enligt Harwood et al. (1999).

Olika acceptabla nivåer för riskexponering och utsatthet för finansiell risk på en osäker marknad är olika hos olika individer (Miller 1992; Högberg 2010).

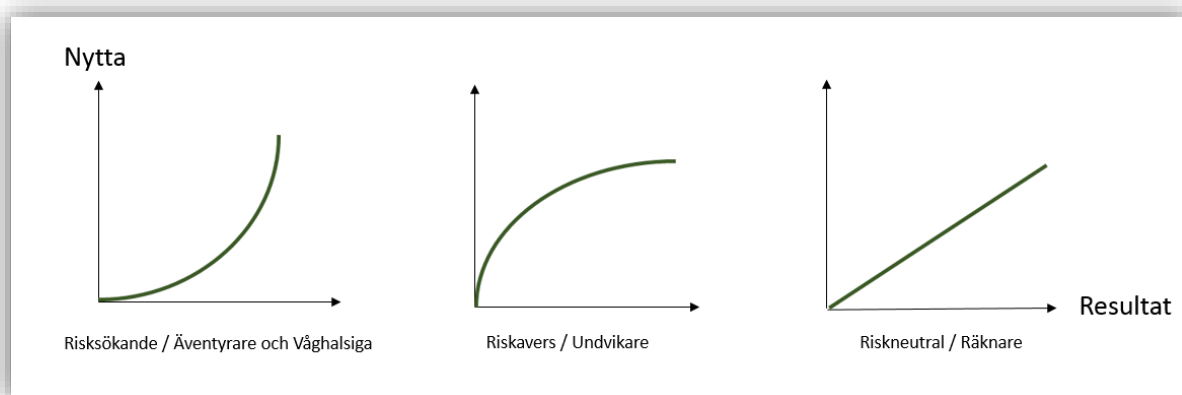
Det är företagsledarens uppfattning om risk som har påverkan på hur ett företag genomför riskhanteringsprocessen och i sin tur tar beslut om vad för managementmetod som skall användas strategiskt (Smit & Watkins 2012). Enkelt uttryckt är det företagsledarens förmåga att bedöma hot eller möjlighet. Som exempel kan nämnas att skuldnivån ett företag har, avgörs av företagsledarens inställning av sambandet mellan skuld och expansion (Baker 1984) genom studie gjord av Agricultural Resource Management Study (ARMS) i USA. (U.S. Department of Agriculture 1996).

Ju mer som finns att tillgå i den buffert som företaget lyckats skapa desto mer kommer företagsledaren vara villig att ta olika riskfyllda beslut och mer riskfyllda planer. (Gabriel & Baker 1980). Företagsledarens förmåga att bära risk, förväntningar, framtidsutsikter, attityd har inverkan på vilket beslut som fattas och beslutsfattandet i sig, vad gäller tillvägagångssätt, är en svårighet (Patrick 2000; Lumby & Jones 2003; Öhlmér et al. 2000). Även företagets förmåga att bära risk spelar en betydande roll,

beror på ekonomisk ställning direkt relaterad till kassaflödet, likviditet och skuldandel (Patrick 2000; Miller et al. 2004). Förväntningarna är högst personliga och kan delvis ha en förklaring av upplevt förflutet.

Studien av Patrick (2000) delar in individer i olika riskkategorier. Undvikare, våghalsar, äventyrare och räknare (Patrick 2000). Även Collins (1991) och Lumby & Jones (2003) menar att det finns olika kategorier med individer som har olika risktolerans nivå.

Beteendet hos den som fattar beslut sammanfaller i en nyttofunktion, en modell som har bas i riskattityden och hjälper till att undersöka förhållandet mellan beslutsfattande alternativ och individens förväntade nytta (Hardaker et al 2015; Lumby & Jones 2003). Se figur 4.



Figur 4. Nyttofunktionen (Hardaker et al 2015; Lumby & Jones 2003). Egen bearbetning.

Funktionerna i figur 4 beskriver tre olika individer eller företag: risksökande/äventyrare och våghalsiga, riskavers/undvikare samt riskneutral/räknare.

Förklaring av undvikare är att dessa individer helst avstår helt från risk, de är försiktiga och ser det som att det värsta händer (Patrick 2000). Agerandet från denna typ är minimalt och företaget mister oftast stora möjligheter. Riskavers individ är en annan benämning på undvikarna (Lumby & Jones 2003). Dessa vill se den förväntade nyttan först men det tar då längre tid att uppnå resultat (säkerhet före), vilket framgår av funktionen i mitten i figur 4.

Motsatsen till denna grupp beskriver Patrick (2000) som de våghalsiga som ignorerar väsentliga fakta för den specifika risken och siktar framåt. Dessa tar flertalet risker men också väldigt onödiga risker. Äventyrare ser risken som en utmaning och de vill uppnå spänning genom att leta efter chanser att ta risker (Patrick 2000). Till denna kategori hör spekulanter och den förväntade effekten av risken hålls på en rimlig nivå. I figur 4 är detta funktionen till vänster där nyttan inte behöver vara hög utan det förväntade resultatet går i första hand, där även mindre resultat är väsentliga.

Om inte finansiell risk uppenbarar sig så är denna grupp mest benägen att se över de managementmetoder som finns att tillgå för att reducera finansiell risk enligt Patrick (2000). Risksökande individer klassificeras som våghalsiga och äventyrare (Lumby & Jones 2003). Alla risksökande individer är mottagliga för att bära risk men ser också möjligheten till ett förbättrat resultat.

I figur 4 till höger finns räknare som ingriper att vissa risker leder till framgång och förstår att det i varje tillvägagångsätt finns en viss risk (Patrick 2000). Denna grupp är noga med att utreda, analysera, skaffa sig information om konsekvenserna och att vara realistiska och försöka minimera den finansiella risken till en tolerant nivå. Patrick (2000) menar att de flesta lantbruksföretagare är räknare. Lumby & Jones (2003) översätter räknare till riskneutrala individer som har en acceptans för risken men förväntar sig inget förbättrat resultat, därför blir den funktionen rät.

MATERIAL OCH METOD

Den metod som har valts för att kunna besvara studiens syfte och frågeställning är kvalitativa semistrukturerade intervjuer och det teoretiska ramverket. Med hjälp av främst sökmotorn Google Scholar har vetenskapliga artiklar inom ämnet hittats. Även sökmotorer som Google och Primo har använts. Litteratur till den teoretiska referensramen har också hittat i SLU:s bibliotek.

Kvalitativa studier innefattar öppna och enkla frågor och svaren blir oftast fördjupade samt innehållsrika (Holme & Solvang 1997;Repstad 1993;Rudestam & Newton 2014;Kavle & Brinkmann 2009). Kvalitativa studier innefattar färre men mer djupgående studier. Närheten till informationsreferensen kännetecknas också av kvalitativa metoder, liksom att frågorna kan ändras, under intervjun, för att bli så tillämpbara som möjligt. (Holme & Solvang 1997;Repstad 1993;Patel & Davidson 2011). Intervjuerna genomförs som en tvåvägskommunikation.

Efter en överblick över den teoretiska referensramen började fokus istället vara på att kontakta fem stycken växtodlingsföretagare och fem stycken mjölkföretagare. I detta arbete består således rådata av intervjuer med totalt tio personer. För att hitta dessa företagare kontaktades LRF-Konsult, Hushållningssällskapet och Kerstin Davidsson på Land Lantbruk.

Alla intervjuer har skett via telefon. Det har fördelarna att det går relativt fort att genomföra, det ger större geografisk spridning i och med att man inte behövde träffas via ett fysiskt möte på en specifik plats, samt att diskussionerna blir bättre än med skriftliga frågor och svar.

Med semistrukturerade kvalitativa intervjuer menas en form av standardisering, sammanhängande ämne, där intervjuaren har möjlighet att kontrollera svaren med följdfrågor men att alla som intervjuas får ta del av alla frågor (Patel & Davidson 2011). Struktur krävs för att behålla studiens syfte i frågorna. Alla frågor som ställdes och diskuterades utgick från den teoretiska referensramen. Bilaga 3 visar diskussionsunderlaget. Den behandlade teorin och svaren på intervjuerna från företagarna ställdes samman, analyserades och tolkades till resultat och diskussion.

Intervjuer som insamlingsmetod, valdes med anledning av att ämnet, management för att hantera finansiell risk, är ganska svåröverskådligt och komplext. Dessutom medbringar kvalitativa intervjuer diskussion för att uppnå en eftersträvan till djupare förståelse i och med sättet att ställa kompletterande frågor.

För att kunna koppla ihop den teoretiska referensramen med intervjuerna har sammanställningar gjorts med hjälp av samma mall i ett Excel-dokument.

Kritik

Trovärdigheten på rådata som samlades in kan ifrågasättas. Det som ger upphov till kritik är att den personliga tolkningen kan ha förvrängt det respondenterna sagt. Eftersom intervjuerna spelades in via ett applikationsprogram på telefonen medförde det till att fokus kunde läggas på att få så korrekt och djupgående information som möjligt och samtidigt verka mer närvarande i situationen vilket ökar trovärdigheten på studien. Det som inte, via telefon, kunnat bedömas är respondenternas kroppsspråk och ansiktsuttryck.

För att förbättra trovärdigheten utfördes en test-intervju för att undvika missförstånd och kunna korrigera vissa frågor innan de riktiga intervjuerna.

De teoretiska sammanställningarna har skett med hög noggrannhet men det finns även här utrymme för tolkningsfel vid överföring från text till figurer.

Urval

Den intervjuade gruppen bestod av fem mjölkföretagare och fem växtodlingsföretagare. Det dessa har gemensamt är att deras respektive företag omsatte minst 20 miljoner kronor år 2016, där medel-omsättningen för dessa tio företag är 48,4 miljoner. Alla företag har haft en lönsamhetsutveckling, vilket består i denna studie av att, företagen har genererat vinst tre av de fem senaste åren. Företagen har även sin huvudsakliga inriktning mot antingen mjölkproduktion eller växtodling. Det är avräkningspris som styr deras pris på företagets producerade råvaror.

Den geografiska placeringen är södra Sverige vilket innefattar Götaland och Svealand i denna studie. Det finns inget bortfall då samtliga tillfrågade företagare ställde upp på intervjun och alla som medverkat är och vill vara anonyma.

RESULTAT

En granskning av den teoretiska referensramen för riskhanteringsprocess benämner vikten av att processen skall vara välordnad och finnas till i företagets planering.

Inom managementmetoderna som beskrivs av litteraturen är några mer kortsiktiga och andra mera långsiktiga. De kortsiktiga är aktuella som tillvägagångssätt vid en plötslig nedgång i avräkningspris, medan de mer långsiktiga ska vara en del av företagets organisatoriska struktur och strategiska planering.

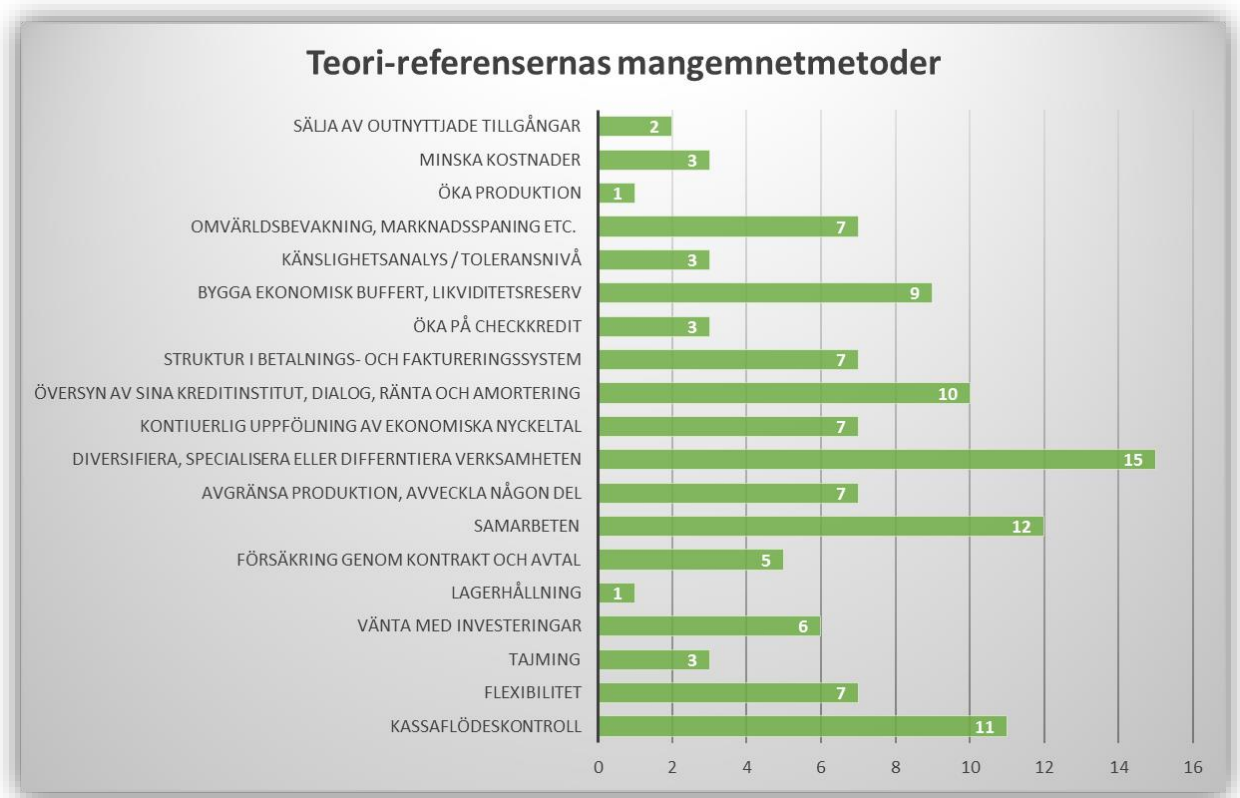
För de olika managementmetoder som litteraturen tar upp visar det sig att några är mer viktiga än andra och, flertalet referenser benämner just, att ha en övervakning och koll på företagets kassaflöde som en av de främsta metoderna för att hantera en finansiell risk. Figur 5 visar en sammanställning över meningar i managementmetod-avsnittet, i

Ju större ordet är i illustrationen desto fler gånger har det upprepats i en mening och desto fler litteraturreferenser har berört det, där varje ord i princip representerar en managementmetod.

Värdet av figur 5 är att inse att mycket spelar in och för att undvika finansiell risk så är en kombination av flertalet tillvägagångssätt ett mycket bra sätt. Litteraturen tar exempelvis upp tajming, flexibilitet, anpassning, snabbhet och förändring i många meningar. Vidare är tolkningen av den teoretiska referensramen är att en hel del managementmetoder är beroende av vad varandra. Det är av betydelse att figur 5 påvisar hur komplext och mångsidigt ämnet är.



24



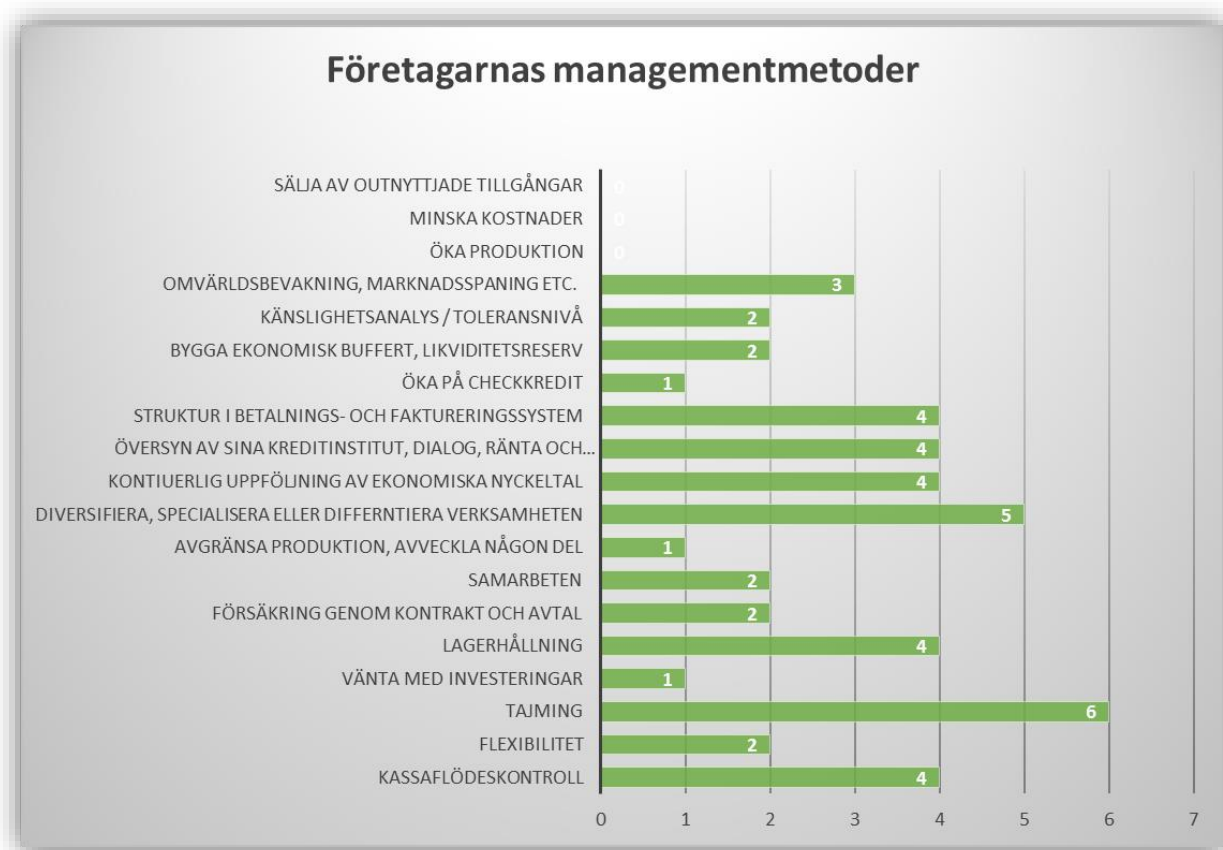
Figur 6. Teori-referensernas managementmetoder som tas upp i litteraturen. Egen bearbetning från referensram och bilaga 2.

Analys utifrån bilaga 2 har ställts samman till figur 6. Figuren visar en sammanställning över vilka referenser som tagit upp respektive managementmetod. Där kan vi se att flest referenser berört diversifiera, specialisera eller differentiera verksamheten. Samarbeten är den efterföljande managementmetoden, följt av kassaflödeskontroll. Relativt högt i medel får olika ekonomiska aspekter.

Tolkning av företagens kommentarer

De fem mjölkföretagarna upplever inte att de har en förmåga att kunna vara flexibla så som växtodlarna tycker att de har. Växtodlarna är flexibla främst med hjälp av sin lagerhållning medan mjölkföretagarna känner sig mindre flexibla på grund av att det inte är lätt att vara anpassningsbar när man har mjölkkor. Det är inte många av både växt- och mjölkföretagarna som förespråkar kontrakt och avtal och en ser terminshandel som mycket riskfyllt. Tajming och diversifiera samt, specialisera och differentiera verksamheten är två av de managementmetoder som rankas flest gånger, se figur 7, om

vilka managementmetoder som företagarna använder sig av. Differentiera sig på ny marknad har varit en del av någras långsiktiga strategi, vilket påbörjades i takt med att marknaden tenderade att börja svänga mycket mer. Högt i medel får olika ekonomiska aspekter.



Figur 7. Företagarnas svar på vilka managementmetoder som används för att minimera finansiell risk. Egen bearbetning efter intervjudiskussion.

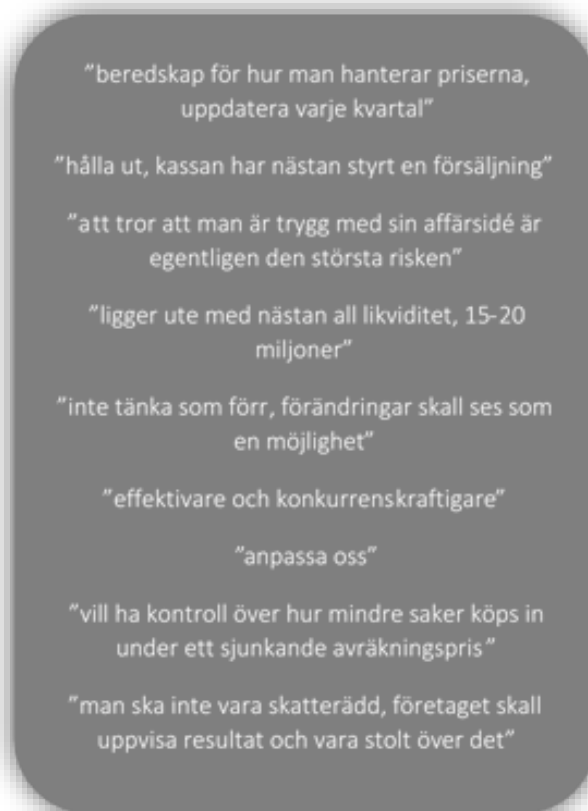
De tillvägagångssätt som inte nämns av samtliga företagare är att säga upp personal, dra ner på kostnader, minska på egen lön och att öka produktion.

Enbart en nämner att det ibland förekommit försäljning av outnyttjade tillgångar och det är också bara en som uppger att det väntas med investeringar. Det gäller att *"vara otrogen mot sin bank"* uttrycker en, vilket har innebörden att man hela tiden ska granska sin bank och föra tät dialog. Rörlig ränta och att *"visa allt för banken"* nämner hälften av företagarna som en nyckelfaktor för att hantera ett sjunkande avräkningspris. Merparten

har ekonomisk uppföljning kontinuerligt varje vecka, månad eller kvartal. Det är ingen av de intervjuade som enbart följer upp årsbokslutet. ”Bokslut är historia”. 40 % anser att kassaflödet är det viktigaste medan 20 % inte alls tycker att kassaflödet är relevant, de resterande 40 % säger att de är medvetna om kassaflödet, men har inte det som prioritet att styra efter. Efter en del ekonomisk kontroll kommer omvärldsbevakning och marknadsspaning som nästa managementmetod. Några nämner ”hela tiden” under just denna diskussionspunkt.

Alla företagare har olika grunder att rätta sig efter och förutsättningarna är väldigt olika, men av helheten och om man slår ihop intervjudialogerna så innehåller det att samtliga företag har antingen en typ av kortsiktig eller långsiktig strategi. Samtliga är också väldigt målfokuserade med vetskap om att uppnå någon form av ekonomiskt resultat.

Enligt samtliga företagare är erfarenheterna en lärdom att ta med sig i företagets strategiska planering och vissa tycker sig ha blivit mer förändringsbenägna på grund av en annan marknadssyn. Se figur 8 över kommentarer från företagarna kring hur marknadens fluktuation i avräkningspris präglat deras företagstänk.

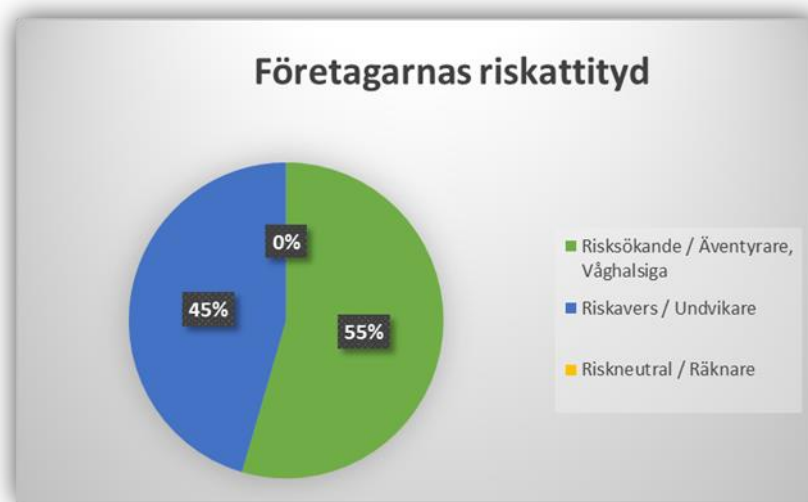


Figur 8. Företagarnas kommentarer kring hur marknadens fluktuation i avräkningspris präglat deras företagstänk. Egen bearbetning efter intervjudiskussion.

Vad gäller riskhanteringsprocessen, är analysen av företagarnas svar att majoriteten uppger att processen utgör en del av vardagen. Här är det inte någon skillnad mellan växtodlingsföretag och mjölkföretag.

En av respondenterna uttryckte det ”*det handlar egentligen om en grunnaprocess*”. Hälften svarar att det är företagsledarna själva som genomför riskhanteringsprocessen medan hälften av de tillfrågade har riskhanteringsprocessen som en del av företagets strategiska planering och har involverat sina medarbetare mycket väl. En utav dessa har en riskpolicy. Det framgår dock inte hur stor del av denna riskpolicy som innefattar finansiella aspekter.

Figur 9 visar uppdelningen av företagarnas riskattityd. Det är ingen företagare som uppger sig vara riskneutral eller räknare. En mjölkföretagare anser sig vara både risksökande och riskavers. Företagarnas kommentarer kring riskattityd visas i figur 10 och är en utveckling på figur 9.



Figur 9. Företagarnas riskattityd. Egen bearbetning efter intervjudiskussion.



Figur 10. Företagarnas kommentarer kring riskattityd. Egen bearbetning efter intervjudiskussion.

Företagarna som helst av allt undviker risk har sett till att de har en buffert och det ligger som en del av deras strategi. De intervjuade företagarnas åsikter är bland annat, att en buffert ska byggas upp under ”goda år” och kan utgöra lagerhållning, reservdelar, och ekonomiska medel.

Den personliga inställningen till risk har inverkan på managementmetoderna på det sätt att företagen har präglats och skaffat sig erfarenheter under alla verksamhetsår. Även bakomliggande faktorer så som tidigare misslyckanden, lyckande, vinster och förluster genererar en form av bas för riskattityden. Av de risksökande företagarna ser flertalet att risk är ett sätt att sträva framåt, få lönsamhet och se möjligheter. Deras drivkraft ligger i detta synsätt och att kunna agera med en snabb managementmetod är deras styrka. Undvikarna, de riskaversa, har ett annat medvetande om sitt företag, löpande ekonomisk kontroll och en personlig uppfattning kring att risk absolut inte ska utgöra något beslutsfattande på otillräckliga grunder.

DISKUSSION

Arbetsgång

Den teoretiska referensramen gav en mycket värdefull del att ha med i rapporten. Den innehöll en grundlig information kring ämnet som sedan lades vid de kvalitativa semistrukturerade intervjuerna. Via referensramen, tillhörande intervju och resultatdelen har svar getts på frågeställningarna, men svaren är inte helt klara och tydliga, vilket man kanske hade kunnat hoppas på.

De svar som studien gett har bidragit till en ökad förståelse för hur teori och praktik hänger ihop och ökat medvetenheten. Bilden av att mjölk- och växtodlingsföretag har olika förutsättningar samt olika tankesätt har förstärkts ytterligare.

Arbetsgången har varit följsam och hela tiden intressant, men med vissa svårigheter på vägen. Även fast genomförandet av en test-intervju gjordes, var det svårt att få till ett bra diskussionsklimat vid några intervjuer. Det var till stor hjälp att ha ett förberedande diskussionsunderlag (se bilaga 3) och ett inspelningsbart applikationsprogram på telefonen.

Alla de tillfrågade företagarna hade tillfälle att bli intervjuade vilket är mycket positivt, några hade det dock hektiskt på grund av en vädermässigt gynnsam period för lantbruket. Att intervjuerna skedde via telefon, var lämpligt för denna typ av studie. Det gav den inlevelse och den fördjupning som förväntades och som behövdes för detta mer komplexa område.

Sammanställningar av den teoretiska referensramen och intervjuerna kopplar ihop det hela men det blir väldigt uppenbart att det är ett stort ämnesområde som tagits upp. Därför får inte studien den ökade djupa förståelsen, som var tanken från början och det är därmed också svårt att kunna ge påtagliga åtgärdsförslag som slutsatser.

Reflektioner

Studien har givit en klarhet i att det är en kombination av managementmetoder som utgör de avgörande faktorerna. Det går därmed inte att utreda att det är en specifik managementmetod som är krävs för att minimera finansiell risk på en fluktuerande marknad. Under denna frågeställning överensstämmer litteraturen och företagarna rätt väl, båda delarnas resultat nämner tajming som ett viktigt tillvägagångssätt. Litteraturen förespråkar kassaflödeskontroll ganska högt och vissa lantbrukare ställer det högt i rangering också. Resultatet, från den teoretiska referensramen, kan tolkas som att det fodras en högre medvetenhet och att området är komplext samt att den ena managementmetoden kan förstärkas av en annan.

När det gäller riskhanteringsprocessen så känns det i litteraturen som ett relativt bearbetat sätt, där man efter varje steg borde göra avstamp innan nästkommande steg

samt dokumentera. Enligt några av företagen förekommer riskhanteringsprocessen ibland dagligen. Riskhanteringsprocessen fick därmed en annan synvinkel och relevans. Tror det är fördelaktigt, av de företagare som beskrev att de hade riskhanteringsprocessen samordnad, med sina medarbetare och att det låg som en del av verksamhetens organisatoriska arbete. Det förespråkas teorin kring riskhanteringsprocessen också.

Riskattityder utgjorde de intressantaste diskussionerna och det var fascinerade att ingen av de intervjuade företagen var riskneutrala, vilket det skulle anses som vanligast från en källa i den teoretiska referensramen. Uppfattningen är att alla var åt det extrema hållet på både risksökande/äventyrare/våghalsiga och riskaversa/undvikare. Det kan ha att göra med att man driver företag och är mycket personligt insatt i helheten, samt att verksamheten blir påtaglig på närstående familjen på ett annat vis. Litteraturen benämner att förflutit spelar in och det märks en tydlig sammankoppling med svaren från de intervjuade företagen.

Ett antagande, kan vara, att de riskneutrala individer som driver lantbruksföretag i Sverige inte har en förmåga att hänga med på marknaden och bli mer konkurrenskraftiga. Det är dessa, riskneutrala individer, som gör som de alltid har gjort. Om intervjuerna skett med sådana respondenter hade de förmodligen drivit mindre företag med lägre omsättning, vinstnivå kring noll, få anställda och inte en strävan efter tillväxt.

Mjölkföretag borde kunna lära sig av växtodlingsföretagarnas sätt att lagerhålla samt vara mer öppna för terminspris och förespråka andra avtal. Ett förslag är också att mjölkföretag borde kunna visa på ökad flexibilitet. Det kan ju faktiskt vara så att en viss djurkategori inte är så känslig för ett plötsligt foderbyte.

Det är också högst relevant att fundera kring på vilken marknad man vill verka på med sitt företag och att företagare bör se över sin strategi kontinuerligt efter genomförd marknadsbevakning och omvärldsspaning. Flertalet lantbruksföretagare bör fundera över sin situation och bli mer förändringsbenägna, för att då lättare kunna vara anpassningsbar inför marknader med ett volatilt avräkningspris.

Ett sätt att nyttja denna studie är vid uppsättning av en ekonomisk strategi men även att använda som diskussionsunderlag mellan rådgivare och lantbruksföretagare. Rådgivare kan därmed få en ökad förståelse för hur utsatt lantbruksföretaget är på sin befintliga marknad, komma med utvecklingsmöjligheter, ställa hårdare krav, samt "obekväma" frågor för att få lantbruksföretaget att drivas framåt. Vidare kan rådgivare göra en form av riskanalys, fast nu med fokus på företagsledaren och dennes riskattityd.

Företagsledare i sin tur, kan ställa högre krav tillbaka, mot exempelvis kreditinstitut. Detta för att veta vad sitt företag kan gå igenom utan att hamna i en finansiell risk.

Många företagsledare bör skaffa sig bättre relation med sitt kreditinstitut för det gynnar ett bättre samarbete även när avräkningspris sjunker. Kraven som ställs ska vara kassaflödesinriktade. En företagare nämner "*otrogen mot sin bank*", vilket kan översättas med att man som företag ska ställa krav och våga förhandla, inte bara mot olika kreditinstitut utan även mot leverantörer och kunder.

Studiens resultat kan på sikt leda till en konkret utveckling i form av ett applikationsprogram där man som lantbrukare smidigt kan ta del av vad som sker på världsmarknaden, följa räntan, se trender etc. Enkelt uttryckt en form av marknadskoll, där man kan ta del av löpande information.

Vidare analys och utredning av frågeställningarna

- *Hur kan finansiell risk i mjölk-och växtodlingsföretag minimeras på en fluktuerande marknad och vilka är de mest avgörande managementmetoderna?*

Det som sammankopplar den teoretiska referensramen och intervjuerna med företagarna ger att det är en långsiktig strategi som krävs för att företaget ska kunna vara bättre rustat och ekonomiskt i ordning för att kunna utföra kortsiktiga snabbare managementmetoder för att undvika finansiell risk.

Resultat från den teoretiska referensramen visar just att det är viktigt med en stabil kontroll på företagets kassaflöde och överhuvudtaget att ha mer kunskap kring företagets ekonomiska ställning. Att dessutom vara medvetande om vad som sker på marknaden möjliggör även flexibilitet och en känsla för tajming.

Den managementmetod som företagarna främst nämner är tajming likt vad som visas i figur 7. Tajming i kombination med 1) lagerhållning, 2) kontinuerlig uppföljning av ekonomiska nyckeltal och 3) översyn av sina kreditinstitut, dialog, ränta, amortering är det mest förekommande. Lagerhållningen uppger nästan alla växtodlingsföretagare där en säger att ”nytt lager medförde vinsten just det året”. Som tidigare nämns är diversifiering, specialisering och differentiering en förekommande managementmetod, se figur 7. Enligt referenserna från teorin så är det också den managementmetod som flest referenser tagit upp enligt figur 6. Det ligger mer i ett företags långsiktiga strategi så den krävs att man kombinerar med ekonomiska aspekter och riskattityd för att man som person ska våga satsa på ett eller annat vis.

Det som sammanfaller med alla växtodlingsföretag är just lagerhållningen och flexibiliteten, annars upptäcks inte några vidare skillnader mellan hur växtodlings- och mjölkföretag hanterar finansiell risk. Gabriel & Baker (1980) beskriver att en typ av buffert utgör en form av tillgång som leder till att en företagsledare är mer riskvillig. Det är intressant att företagarna även uppger att en buffert inte enbart behöver bestå av ekonomiska medel precis som Miller et al (2004) beskriver.

Miller (1992) och Miller et al. (2004) benämner vikten av att vara förändringsbenägen och att ha flexibel arbetsstyrka, något som i dagens svängande marknad kan vara värt att belysa. Det är intressant de intervjuade företagarna värderar uppföljning, översyn och struktur i ekonomiska parametrar ganska så högt. Här tyder det på att alla företagarna har någon form av ekonomisk kontroll. Kan utgöra en av grundstenarna för att driva sitt företag. Borde vara fokus på att öka företagarnas medvetenhet kring detta, precis som Drollette (2009) menar.

Teoriresultatet i figur 5 och resultat från intervjuerna tyder på att det finns variation. Det går inte säga att ett specifikt tillvägagångssätt är mer avgörande än andra, utan det rör sig här om att kunna kombinera och ha en förmåga att kunna utföra den managementmetod som är mest lämplig vid just det tillfället, när avräkningspriset har en nedåtgående trend.

Boehlje (2002) påpekar att ett sätt att minska finansiell risk kan vara olika typer av samarbeten och det har flertalet av referenserna även tagit upp. De intervjuade företagarna nyttjar inte samarbete i stor utsträckning, vilket kan ha att göra med storleken på de intervjuade företagen. Det är anmärkningsvärt att det är en stor skillnad i att det är många referenser som tar upp samarbete men företagarna förespråkar inte detta. Kan det kanske vara så att litteraturen är mer teori om att samarbeten ska fungera men att företagarna förstår att det i praktiken kanske inte alltid är så uppenbart att det ska fungera. Hos mindre lantbruksföretag kan det i större utsträckning vara fördelaktigt med samarbeten. Det hela pekar på att det är högst aktuellt att våga öppna upp för samarbete och skapa något som är konkurrenskraftigare än det man som enskild hade tidigare. Agera utifrån att utnyttja den bästa potentialen och tänkt innovativt vilket också belyses av Harwood et al. (1999) och Andersson et al. (2016).

- *På vilket sätt fungerar en riskhanteringsprocess?*

I teorin består en riskhanteringsprocess av ett antal steg. Dessa är: fastställa sambandet, identifiera, analysera, implementera och hantera, övervaka, kontrollera, granska, följ upp. Litteraturen tar upp att den ska integreras i företagets organisatoriska arbete.

Företagsledare bör ha figur 3, som illustrerar riskhanteringsprocessens olika steg, i åtanke när man planerar företagets organisation, personalens befogenheter och likande, där Hardaker et al. (2015), Boehlje (2002) och ISO 31000 (2009) beskriver att processen även innehåller beslutsfattande.

Förstår att den enkelt uttryckt blir som en ”grunnaprocess” då de olika stegen säkerligen lätt kan flyta samman. Företagsledarna ska tänka på att försöka involvera sina medarbetare då det medför ett utökat perspektiv.

Kan vara känsligt att delge ekonomiska punkter men på längre sikt skapas troligen ett bättre team och medarbetare blir mer medvetna och insatta i hur och varför vissa beslut fattas, samt kan vara med och påverka vilken managementmetod som väljs. Processens sista steg övervaka, kontrollera granska och följa upp är viktigt, likt vad ISO 31000 (2009) framhäver. Här bör fokus också ligga på en bra kommunikationsförmåga mellan företagsledare och medarbetare så som Miller et al. (2004) beskriver.

- *Varför och hur påverkas managementmetoderna av olika riskattityder?*

Teorin i referensramen, från Harwood et al. (1999), Patrick (2000), Manfredo & Leuthold (1999), samt Lumby & Jones (2003), visar på att en persons inställning till risk är väsentlig och mycket avgörande för hur ett företag agerar på en svängande marknad.

Även Smit & Watkins (2012), talar om att det är den enskilda personens attityd och inställning till risk som är avgörande för hur riskhanteringsprocessen löper och vilken eller vilka managementmetoder som väljs för att på bästa sätt hantera och minimera finansiell risk. Nyttofunktionen, i figur 4, är relativt svår att översätta. Den visar på ett sätt, med överskådliga funktioner, att olika individer har olika riskattityder och därför agerar och resonerar olika.

Som figur 9 visar, är det en spridning mellan företagens riskattityder. Det verkar också som att företagen är extremer åt ena eller det andra hållet, antingen absoluta riskaverser eller extremt risksökande. Oavsett vilken attityd, har företagen tagit initiativ till att hantera risker och en insikt som är värd att belysa att risk är ett sätt att komma framåt, vilket en av företagen nämner, se figur 10.

Ingen av de intervjuade företagen säger sig vara riskneutrala eller räknare, vilket enligt Patrick (2000) skulle vara det mest förkommande hos lantbruksföretag. Här hade det varit önskvärt med flera teoretiska referenser. En fundering kring just detta, är om de intervjuade företagen driver större eller mindre verksamheter än storleken på de lantbruksföretag som Patrick (2000) nämner?

Det går inte att stämma av om riskattityden beror på vilken sorts företagsinriktning som bedrivs eller om en speciell inriktning hade högre andel risksökande, riskaversa eller riskneutrala individer.

Kopplingen mellan riskattityd och managementmetod, från intervjuerna, tyder på att ekonomisk kontroll får större utrymme hos undvikare vilket kan bero på deras egna personliga intressen, livssituation och andra erfarenheter under tidigare verksamhetsår.

Fortsatt forskning och förbättringar

Förslag på fortsatt forskning inom området skulle vara att undersöka om riskattityden hänger ihop med ledarskapsroll och om en viss riskattityd har anknytning till ett mer framgångsrikt företag. Enligt tolkningen av företagens riskattityd så var dessa extrema åt något håll, antingen risksökande eller undvikare. Urvalet av företag hade en positiv lönsamhetsutveckling och det kan antyda till att företagen driver mer framgångsrika företag, på just detta område. Efter denna studie är också frågan om ifall räknare eller riskneutrala driver företag på ett annat vis och om det är dessa företag som i större utsträckning avslutar sina företag när marknaden förändras?

För vidare utveckling skulle man kunna göra en studie på små, medelstora och stora lantbruksföretag för att se om inställning till risk har att göra med storleken på företag och om det speglar av sig i den personliga inställningen till risk.

Ett intressant arbete hade varit att noggrannare undersöka hur just management kring kassaflödet fungerar i praktiken och koppla ihop det till teorin, eftersom kassaflöde benämns flertalet gånger i denna studie.

För att fördjupa sig och göra en förbättrad studie hade det varit önskvärt att avgränsat studien till just ett par stycken managementmetoder och studerat mer kring hur det praktiskt fungerar, kanske via en typ av fallstudie.

En annorlunda studie skulle kunna tänkas vara att angripa om de riskaversa företagarna använder sig av andra tillvägagångssätt än de risksökande företagarna? En tolkning av resultatet av intervjuerna ger en liten indikation på detta.

Detta är ett ämnesområde som delvis är svårt att greppa. Konstaterandet, efter avslutandet av denna studie, är att det skapats en mycket bra överblick men att vidare urholkningar behövs göras, av olika managementmetoder men även riskattityder, för att kunna sätta upp påtagliga och konkreta förslag.

Slutsats

Efter genomgång av resultaten i studien framgår det tydligt att det finns många olika managementmetoder för att hantera en finansiell risk. Det blir uppenbart att tillvägagångssätten kombineras på flera vis och att personens riskattityd spelar roll vid hantering och val av dessa.

Det blir också märkbart att det genom litteraturen inte exakt går att förespråka att en enskild managementmetod är avgörande, men för att kunna hantera en fluktuerande marknad krävs en medvetenhet och ett ställningstagande till risk.

Att som företagsledare ha kontroll på ett eller annat vis, blir påtagligt efter denna studie. Har man det är det otroligt mycket lättare att veta hur och kunna agera snabbt, med lämplig managementmetod, på en marknad som fluktuerar. För att lantbruksföretagare ska kunna minimera finansiell risk så behövs en känsla för tajming, vilket också är den managementmetod som anses vara viktigast och som nämns flest gånger av företagarna.

Att skaffa sig ett utgångsläge för detta är att helt enkelt sätta upp en strategi och fundera över på vilken marknad man vill befinna sig med sitt företag och åt vilket håll företaget skall utveckla sig, vilket upptas av många teoretiska referenser. Här kan rådgivningen spela in som en viktig del och kunna bli en lämplig affärspartner.

Utifrån studien förefaller det troligt att lantbruksföretagare som vill finnas kvar i Sverige bör fokusera på att se nya möjligheter, ta nya perspektiv i åtanke och inte göra som de alltid tidigare gjort. Det skulle förmodligen förstärka den samlade konkurrenskraften hos lantbruket i Sverige.

Åtgärder som uppkommit efter denna studie är behovet av framtagandet av markandskoll, ett applikationsprogram. Rådgivningen har fått ett intressant diskussionsunderlag och ska ha fokus på att bygga vidare på en utökad riskanalys som innefattar riskattityder. Det ska bidra till att underlätta för uppsättning av strategier och kunna utmana lantbruksföretagen att ta ställning till olika tänkbara scenarion.

Rådgivarna ska inrikta sig på att utmana lantbruksföretagare på så sätt att riskneutrala individer eller räknare blir mer risksökande, äventyrare eller riskaversa, undvikare. De ska också utöka sin rådgivning till att gälla samarbeten eller ta reda på vad det är i praktiken som gör att inte samarbeten fungerar optimalt. Samarbete kan utgöra en del av

en snabbare och mer kortsiktig managementmetod som också det kombineras på ett bra sätt genom att öppna upp för ett mer flexibelt företag.

För lantbruksföretagarna är rekommendationen att koncentrera sig på att förändra sin verksamhet så att flexibilitet och tajming kan uppstå i betydligt högre utsträckning för att gynna snabba management metoder. Sätt upp en mer långsiktig strategi som gör att tillvägagångssätten, för att minimera finansiell risk, byggs upp och integrera riskhanteringsprocessen i företagets hela organisation.

Slutord

Här vill jag påtrycka två mycket tänkvärda citat från intervjuade företagare:

”det är genom risken vi kan göra vinster och komma framåt”

”att tro att man är trygg med sin affärsidé är egentligen den största risken”

REFERENSER

Abuzar M.A. Eljelly, (2004). *Liquidity - profitability tradeoff: An empirical investigation in an emerging market*. International Journal of Commerce and Management, Vol. 14. nr. 2, sid.48-61. Emerald insight.

Andersson, L., Bengtsson, J., Dahlén, L., Ekelund Axelsson, L., Eriksson, C., Fedrowitz, K., Fischer, K., Friberg, H., Hallin, S., Hunter, E., Jansson, T., Johnsson, P., Mobjörk, M., Oskarsson, D., Patel, M., Rydhmer, L., Rätty, R., Rööf, E., Slätmo, E., Stenström, M., Sundberg, C., Svensson, C., Westholm, E., & Wikman Svahn, P. (2016). *Framtidsberättelser från lantbruket år 2030*. Uppsala, Sveriges Lantbruksuniversitet. Sid 5-17.

Arias, J., Brorsen, B.W & Harri, A. (2000). *Optimal hedging under nonlinear borrowing cost, progressive tax rates, and liquidity constraints*. Journal of Futures Markets, 20, 375–395.

Arnold, G. (2002). *Corporate Financial Management 2nd edition*. Edinburgh Gate. Harlow, England

Baker, C-B. (1984). Financial Responses to Risk in Agriculture. Risk Management In Agriculture. Ed. Peter J. Barry. Ames: Iowa State University Press. sid. 183-199.

Benirschka, M och Binkley, J. K. (1995). *Optimal storage and marketing over space and time*. American Journal of Agricultural Economics, 77, 512–524.

Bodnar, G. M., Hayt, G. S & Marston, R. C. (1998). *1998 Wharton survey of financial risk management by U.S. non-financial firms*. Financial Management, vol. 27. sid. 70–91.

Boehlje, M.D. (2002). Risk in U.S. Agriculture: *New challenges and new approaches*. Dept. of Agricultural economics, Purdue University.

Bramby, Å. & Rundborg, L. (2000). *Kassaflödesanalys- Till nytta för vem?*. Sid.75-90 Ekonomiska Institutionen, Linköping

Brehmer, Berndt och Sahlin, Nils-Eric. (1994). *Future risks and risk management*. Kluwer Academic Publishers. Netherlands.

Bäckström, F., Engelbrekts, E., Larsson, J., Möller, U. & Rödin, T.(2018).
Lantbruksbarometern. LRF-Konsult och Swedbank.

Campello, M., Giambona, E., Graham J-R., & Harvey C-R. (2011)
Liquidity Management and Corporate Investment During a Financial Crisis.
Oxford University Press.

Collins, R. A. (1991) Borrowing Behavior of the Proprietary Firm: Do Some Risk-Averse Expected Utility Maximizers Plunge? *Western Journal of Agricultural Economics*.

Cressy, Robert. (1995). *Pre-entrepreneurial Income, Cash-flow Growth and Survival of Startup Businesses*. Model and Tests on U.K. Data. SME Centre Warwick Business School, Coventry, England CV4 7AL. Pub. *Small Business Economics*. vol 8. sid 49-58.

Drollette, S.A. (2009). *Managing Financial Risk in Agriculture*. Department of Applied Economics Utah State University. Nr. 04-RM

Eklöf, P (2014) *Marknadsöversikt spannmål*. Jordbruksverket. rapport 2014:08
Tillgänglig:
https://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra14_8.pdf
[2018-04-20]

Franks, J.R (1998). Predicting financial stress in farm businesses.
European Review of Agricultural Economics, vol. 25. uppl. 1. sid. 30-35

Gloy, Bernt-A och L. LaDue, Eddy-L (2003). *Financial management practices and farm profitability*. *Agricultural Finance Review*. vol. 63. uppl. 2. sid.157-174.

Tillgänglig: <https://doi.org/10.1108/00215060380001147>
[2018-04-26]

Gabriel C Stephen & Baker C.B. (1980) *Concepts of Business and Financial Risk*.
American Journal of Agricultural Economics. vol. 62, nr. 3. sid. 560-56

Gilchrist, S. & Himmelberg C-P. (1995). *Evidence on the role of cash flow for investment*. *Journal of Monetary Economics*, USA. vol. 36. sid. 541- 572.

- Goodwin, B. K. & Kastens, T. L. (1996). *An analysis of marketing frequency by Kansas crop producers*. Review of Agricultural Economics. vol. 18. sid. 575–584.
- Karlsson, Ove. (2017) Vinstnivå i svenskt lantbruk. SLU Alnarp
- Hardaker, J.B., Lien, G., Andersson R.J. & Huirne, R.B-M. (2015). *Coping with Risk in Agriculture - Applied Decision Analysis*. 3rd Edition. CAB International
- Harwood, J., Heifner, R., Coble, K., Perry, J. & Somwaru, A. (1999). *Managing Risk in Farming: Concepts, Research, and Analysis*. Agricultural Economic Report nr. 774. Marketand Trade Economics Division and Resource Economics. Division, Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture.
- Holme I-M. & Solvang B. K. (1997) *Forskningsmetodik*. Uppl. 2. Studentlitteratur. Lund.
- Holmström, Nancy & Lindholm, Gunnar (2011) *Företagsekonomi – Från begrepp till beslut*. uppl. 6. kap. 17. sid 305-330. Bonnier Utbildning AB, Stockholm
- Högberg, Gustaf (2010) Lantbrukares inställning till skuldsättning och val av kreditinstitut- En fallstudie av expansiva lantbruksföretag. sid. 22-68. Sveriges Lantbruksuniversitet. Uppsala
- Irwin, S. H., Good, D. L., Martines-Filho, J., & Jackson, T. E. (2000). *Do agricultural market advisory services beat the market? Evidence from the corn and soybean markets over 1995–1998*. University of Illinois, AgMAS Project Research Report. nr 3.
- ISO 31000. (2009) The International Organization for Standardization. *Risk management — Principles and guidelines*.
Tillgänglig: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-1:v1:en>
[2018-05-06]
- Johansson S. & Runsten M. (2005). *Företags lönsamhet, finansiering och tillväxt*. Studentlitteratur. Lund

Jordbruksverket (2015) B. *Jordbruket i siffror*.

Tillgänglig: <https://jordbruketisiffror.wordpress.com/2015/04/21/prisutvecklingen-i-jordbruket-2010-2014/>
[2018-04-19]

Kamath, Ravindra. (1989). *How useful are common liquidity measures?* Journal of Cash Management, vol. 9 nr.1. sid. 24-28.

Kaplan S (1997). *The Words of Risk Analysis*. Risk Analysis. vol. 17. nr 4. sid 407-417. Society for Risk Analysis, London.

Karlsson, Joel. (2016). *Konkurrenskraften i svenska gårdar*. Jordbruksverket. Rapport 2016:14

Tillgänglig:

https://www2.jordbruksverket.se/download/18.3c49a9f4156522e936099bb6/1470389528350/ra16_14.pdf

[2018-04-20]

Kavle, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund.

Kinserdal, A. (1995) Affärsredovisningens logik – Ett internationellt perspektiv. Studentlitteratur. Lund.

Lumby, Steve & Jones, Chris. (2003) *Corporate Finance – theory and practice*. uppl 7. Thomson, London.

Magretta Joan. (2011) Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy. uppl. 1:1 Liber AB

Manfredo, M. R., & Leuthold, R. M. (1999). *Value-at-risk analysis: A review and the potential for agricultural applications*. Review of Agricultural Economics. nr. 21. sid. 99–111.

Minton, Bernadette A., & Schrand Catherine. (1999). *The impact of cash flow volatility on discretionary investment and the costs of debt and equity financing*. Journal of Financial Economics. vol 54. sid 423-460.

Mishra, Ashok K and Barry K. Goodwin. (1997) *Farm Income Variability and the Supply of Off-Farm Labor*. American Journal of Agricultural Economics. vol 79. sid 880-887.

Miller, A., Dobbins, C., Pritchett, J., Boehlje M., & Ehmke C. (2004) *Risk Management for Farmers*. Department of Agricultural Economics. Purdue University. West Lafayette, Indiana 47907-1145.

Miller, D.K. (1992). *A Framework for Integrated Risk Management in International Business*. Journal of International Business Studies. vol. 23, nr. 2. sid. 311-331

Nilsson, Jerry. (2003) *Introduktion till riskanalysmetoder*. Brandteknik. Lunds universitet rapport nr. 3124.

Näringsdepartementet.(2017). *En livsmedelsstrategi för Sverige– fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet*. Regeringens proposition 2016/17:104 Artikelnummer: N2017.1.Diarienummer: N2017/00647/KOM.

Perry, Janet (1997). *Adaptive Management Decisions - Responding to the Risks of Farming*. U.S. Department. Agriculture, Economic. Resaults. Services.

Patel, Runa & Davidsson, Bo. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Sid. 81-126. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144068688

Patrick, George. F (2000) *Managing Risk in Agriculture*. Cooperative Extension Service. Purdue University. NCR vol. 406.West Lafayette, IN 47907.

Repstad P. (1993) *Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen*, uppl. 2. Studentlitteratur, Lund.

Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. och Jordan, B. (2008) *Modern financial management*. McGraw-Hill Companies, New York.

Rudestam, K. E., & Newton, R. R. (2014). *Surviving your dissertation: A comprehensive guide to content and process*. kap 5. sid 87-115. Sage Publications.
Tillgänglig: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/14649_Chapter5.pdf
[2018-05-09]

Rugman, Alan M. (1979). *International diversification in the multinational enterprise*. Lexington, Lexington Books.

Santomero, Anthony M. & Babbel, David F. (1997) *Financial Risk Management by Insurers: An Analysis of the Process*. The Journal of Risk and Insurance. vol. 64 uppl. 2. Symposium on Financial Risk Management in Insurance Firms sid. 231-270. Pub. American Risk and Insurance Association.

Smit, Yolande. och Watkins J.A.(2012). *A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa*. African Journal of Business Management. vol. 6 nr.21. sid. 6324-6330
Department of Internal Auditing and Management Accounting, Cape Peninsula University of Technology, South Africa.

Svensson, J. (2013). Svenskt jordbruk har svårt att konkurrera på världsmarknad.
Tillgänglig: https://www.food-supply.se/article/view/118292/svenskt_jordbruk_har_svart_att_konkurrera_pa_varldsmarknad [2018-04-06]

SJV. (2008). Terminshandel med jordbruksprodukter – en kortversion. Jordbruksverket

SCB (2018) Prisindex och priser på livsmedelsområdet.
http://www.scb.se/contentassets/6fed9d6d74124af18934447b2ae1f474/jo1001_2018m02_sm_jo49sm1804.pdf
[2018-04-19]

SLU (2018). Referenslista enligt Harvard.
Tillgänglig: <https://www.slu.se/site/bibliotek/skriva-och-referera/skriva-referenser/referenslista-enligt-harvard/>
[2018-03-26]

Swinnen, Johan F-M. & Gow Hamish R (1999). Agricultural credit problems and policies during the transition to a market economy in Central and Eastern Europe. Food Policy. nr. 24 sid. 21-47.

Seuring, Stefan & Müller, Martin. (2008) *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*. Journal of Cleaner Production nr. 16 sid.1699–1710. Tyskland.

Tang Ou & Musa Nurmaya –S. (2011). *Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management*. Int. J. Production Economics vol.133 sid. 25–34

Tauer, L. W. (1986). *Risk preferences of dairy farmers*. North Central Journal of Agricultural Economics. nr 8 sid. 7–15.

Tomek, W, G & Peterson H-H. (2001). *Risk management in agricultural markets: a review*. The Journal of Futures Markets. vol. 21 nr.10 sid. 953–985. Förlag: John Wiley & Sons

Tweeten L-G.(odaterad). *Macroeconomics in Crisis: Agriculture in an Underachieving Economy*. Oxford Journals, USA.

U.S. Department of Agriculture (1996). *Agricultural Resource Management Study, ARMS*. Special analyses. Economic Research Service. Agricultural Outlook.

Urwitz. G (odaterad). *Lönsamhet och risk i företagen*. Ekonomisk debatt, vol. 3 nr.80. Sid 198-205.

Velandia, M., Rejesus, R. M., Knight, T. O. & Sherrick, B. J. (2009). *Factors Affecting Farmers' Utilization of Agricultural Risk Management Tools: The Case of Crop Insurance, Forward Contracting, and Spreading Sales*. Journal of Agricultural and Applied Economics. Cambridge University Press. vol. 41. nr. 1. sid. 107–123.

Verbano Chiara och Venturini Karen. (2013). *Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda*. Journal of Technology. Management. Innovation. vol. 8. nr.3.

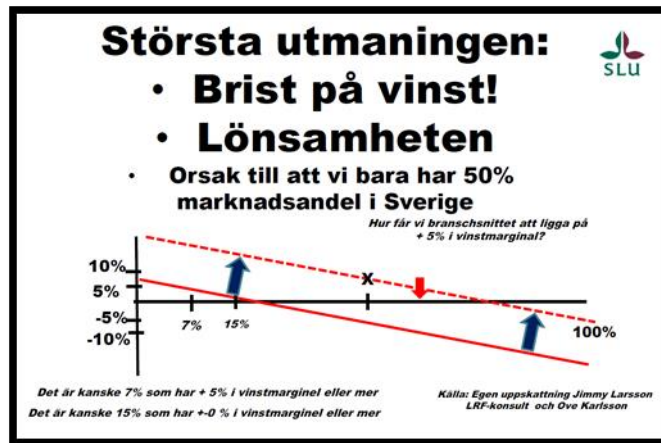
Wolk H. I. & Tearney M. G. (1997) *Accounting Theory – A conceptual and Institutional Approach*. uppl 4. South-Western College Publishing. Cincinnati Ohio.

Zulauf, Carl och Orden, David (2012). *Managing Risk in Agriculture: An Assessment of Farm Safety Net Proposals for the Next U.S. Farm Bill*. Ohio State University, Virginia Tech and IFPRI. Pub. International Center for Trade and Sustainable Development.

Öhlmér, B., Göransson, B. & Lunneryd, D. (2000) *Business Management – with Applications to Farms and Other Businesses*. Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala, Småskriftsserien. Rapport nr 114.

BILAGOR

Bilaga 1



Figur 2. Vinstnivå i svenskt lantbruk (Karlsson 2017)

Bilaga 2

Sammanställning över vilka teoretiska referenser som tagit upp respektive managementmetod.

Managementmetod	Referens
Ölka pris och förljningsförsikringar	Miller 1992, Harwood et al 1999, Patrick 2000, Tomek & Peterson 2001
Ävel kontrakt	Harwood et al 1999
Löpande kontroll, kontinuerlig följning	Tomek & Peterson 2001, Patrick 2000, Magretta 2011, Miller 1992, Gloy & LaDue 2003
Lagerhållning	Harwood et al 1999
Valja marknad	Miller, 1992, Velandia et al. 2009, Urvitz, odelierad
Präventionsmetoder	Miller 1992
Samarbete	Miller 1992
Flexibilitet	Miller 1992, Tang & Musa 2011, Miller et al 2004, Abuzar & Eljelby 2004, Boellje 2002, Gloy & LaDue 2003
Väna med investerings	Baker 1984, Harwood et al 1999, Swinnen & Gow, 1999, Miller 1992, Miron & Schrand 1999, Gilchrist & Hamnelberg 1995
Ända tillgångarnas ändamål	Miller et al 2004, Högborg 2010
Översyn av leverantörer	Miller 1992, Seuring & Miller 2008
Tämling	Boellje 2002, Abuzar & Eljelby 2004
Diversifiering	Miller 1992, Tang & Musa 2011, Harwood et al 1999, Ross et al 2008, Andersson et al 2016
Differierat	Boellje 2002, Bickström et al 2018, Johansson & Runsten 2005
Nya verksamhetsgrenar	Rugman 1979, Harwood et al 1999, Miller et al 2004
Specialisering	Harwood et al 1999, Patrick 2000, Boellje 2002
Avgränsa produktion	Magretta 2011, Miller et al 2004, Nilsson 2003, Holmström & Lindholm Gunnar 2011, Högborg 2010, Franks 1998
Annan sysselsättning	Drolette 2009, Mishra & Barry 1997, Arns et al 2000).
Samordning	Boellje 2002, Miller et al 2004
Uthyrning, inhyring	Swinnen & Gow 1999, Drolette 2009
Leasing	Gloy & LaDue 2003, Drolette 2009, Perry 199
Finansiell struktur	Healy & Wahlen 1998, Gloy & LaDue 2003, Franks 1998, Drolette 2009
Diolog kreditinstitut	Franks 1998, Swinnen & Gow 1999, Irwin et al 2000
Medvetenhet	Drolette 2009, Harwood et al 1999, Patrick 2000
Lån	Drolette 2009
Öka på checkkredit	Harwood et al 1999, Patrick 2000, Holmström & Lindholm 2011
Ekonomisk kontroll	Swinnen & Gow 1999
Kassaförbehåll	Tang & Musa 2011, Karim 1989, Campello et al 2011, Tweeken L-G odelierad, Drolette 2009, Patrick 2000, Franks 1998, Cressy 1995, Miller et al 2004, Miron & Schrand 1999
Bufter	Boellje 2002, Gilchrist & Baker 1980, Campello et al 2011, Harwood et al 1999, Patrick 2000, Gilchrist & Hamnelberg 1995, Patrick 2000, Beutischka & Brinkey 1995, Miller et al 2004
Stress/känslighets analys	Boellje 2002, Patrick 2000
Ränta	Holmström & Lindholm 2011
Budget, prognoser, ältförfrågningar	Gloy & LaDue 2003
Betalnings - och räntesystem	Abuzar 2004, Miller et al 2004, Holmström & Lindholm 2011, Patrick 2000
Mänska på egen kn	Miller et al 2004
Mänska kostnader	Högborg 2010, Franks 1998
Räddvare	Högborg 2010, Franks 1998
Öka produktion	Franks 1998

Bilaga 3

Diskussionsunderlag till telefonintervjuerna

Med finansiell risk menas i detta fall sviktande lönsamhet till följd av ett sjunkande avräkningspris.

Hur hanterar ni finansiell risk när marknadens avräkningspris på producerad råvara sjunker?

Enligt litteraturen har jag bland annat funnit dessa metoder:

- Kassaflödeskontroll
- Flexibilitet i företaget
- Tajming vid inköp av insatsvaror
- Vänta med investeringar
- Olika typer av lagerhållning
- Försäkring genom kontrakt och avtal
- Samarbeten
- Öka produktion
- Avgränsa produktion, avveckla någon del
- Diversifiera, specialisera eller differentiera verksamheten
- Minska kostnader så som minska egen lön, eller säga upp personal
- Kontinuerlig uppföljning av ekonomiska nyckeltal
- Översyn av sina kreditinstitut, dialog, räntan och amortering
- Struktur i betalnings- och faktureringsystem
- Öka på checkkredit
- Bygga ekonomisk buffert, likviditetsreserv
- Sälja av outnyttjade tillgångar
- Omvärldsbevakning, marknadsspaning etc.

Annat eller hur gör ni? Vissa är mer en långtgående process och andra mer kortsiktiga.

Hur använder ni tillvägagångssätten för att undvika finansiell risk?

Integrerad i den långsiktiga planering eller sker snabbt management?

Hur skulle ni säga att er riskhanteringsprocess (identifiering, analys, bedömning, beslutsfattande, implementering, kontroll och uppföljning) fungerar inom ert företag?

Om ni tänker på risk i allmänhet, vad är skulle ni anse att er personliga attityd till risktagande är? Gillar ni risk/äventyr/våghalsiga? är ni neutrala/räknare? eller undvikare till risk? Tänk på risken i förhållande till nyttan/resultat som förväntas?

Förväntade nyttoteorin

Hur har erfarenheter av marknadens svängningar i avräkningspris påverkat er och ert företag?

Nyckelord och påståenden för förtydligande och utveckling av svaren:

Varför?, Hur tänker ni här?, Uppfattat rätt?, spegling, o.s.v.